



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2009

Beratungsqualität in Banken. Was der Kunde erwartet. Was der Kunde erlebt

Mogicato, Ralph ; Schwabe, Gerhard ; Nussbaumer, Philipp ; Stehli, Eric ; Eberhard, Matthias

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-63310>

Published Research Report

Published Version

Originally published at:

Mogicato, Ralph; Schwabe, Gerhard; Nussbaumer, Philipp; Stehli, Eric; Eberhard, Matthias (2009). Beratungsqualität in Banken. Was der Kunde erwartet. Was der Kunde erlebt. Dübendorf: Solution Providers AG.



Universität Zürich
Institut für Informatik

SOLUTIONPROVIDERS 
MANAGEMENT CONSULTING

BERATUNGSQUALITÄT IN BANKEN.
WAS DER KUNDE ERWARTET. WAS DER KUNDE ERLEBT.





Vorwort.

Die Geschwindigkeit, mit der sich der Wandel in der Schweizer Bankenwelt vollzieht, ist atemberaubend. Die zur Wirtschaftskrise angewachsene Finanzkrise und der Druck auf das Schweizer Bankkundsgeheimnis verstärken sich gegenseitig. Die Banken sehen sich gezwungen, ihre Geschäftsmodelle innerhalb kürzester Frist grundsätzlich zu hinterfragen. Dabei kristallisiert sich immer mehr heraus, dass die Schweizer Banken in ihrer Beratungskompetenz einen, wenn nicht den wichtigsten Wettbewerbsvorteil sehen. Wie gut aber ist die Beratung der Banken tatsächlich? Und was tun sie hinsichtlich der Gestaltung ihrer Beratungsprozesse und deren IT-Unterstützung? Diese Frage stellten wir uns Anfang 2008 und beschlossen, sie gemeinsam zu untersuchen. Damals wussten wir zwar, dass die Beratungsqualität einer der entscheidenden Faktoren für die Professionalität des Bankenplatzes Schweiz sein wird. Wir ahnten aber noch nicht, wie schnell das Thema an Bedeutung gewinnen würde. Sie halten jetzt das Ergebnis eines Jahres intensiver Forschung in den Händen.

Um eine möglichst tiefe Einsicht zu gewinnen, studierten wir nicht nur die einschlägige Literatur, sondern schlüpfen in die Rolle eines Bankkunden. Workshops mit Bankkunden, die Befragung von Beratern, von Managern, die für die Beratungsqualität und den Beratungsprozess verantwortlich sind, und von IT-Managern nahezu aller grösseren Schweizer Banken sowie eine Befragung von 130 Kunden per Fragebogen ergaben ein ausgesprochen reichhaltiges Bild. Die Innensicht der Banken unterscheidet sich teilweise deutlich von der Aussensicht. Die Banken und die Medien diskutieren derzeit laufend das angeschlagene Vertrauen. Eine gute Beratung baut Vertrauen auf, setzt dieses aber auch voraus. Vertrauen ist ein hohes Gut. Die Kunden wären schon mit mehr Verlässlichkeit zufrieden. Bei verlässlichen Banken stimmen Marktauftritt und Wirklichkeit überein. Verlässliche Banken empfehlen dem Kunden Produkte, die einem beiderseitigen Interesse entsprechen. Verlässliche Banken setzen Anlageentscheide des Kunden nicht ungesehen um, sondern prüfen vorgängig, ob sie zu ihm passen. Verlässliche Banken stellen eine einheitliche Qualität im Beratungsprozess sicher und informieren den Kunden umfassend so, wie es seiner Grundhaltung entspricht. Hierzu gehört auch, dass sie den Kunden nicht von ihren elektronischen Informationssystemen abschotten, sondern dass sie ihn auch in der Beratung an ihrem Produkt-, Markt- und Kundenwissen teilhaben lassen.

An dieser Stelle sprechen wir all jenen unseren Dank aus, die zum erfolgreichen Abschluss der Studie beigetragen haben. Wir bedanken uns bei den Beratern, Managern und IT-Verantwortlichen der Banken, die sich Zeit für die Interviews genommen haben. Unser Dank gilt auch den Kunden, die uns in Workshops und in der Umfrage ihre Sicht kundgetan haben. Ebenso danken wir Herrn Philipp Nussbaumer, Frau Dr. Ingrid Slembeck, Frau Judith Yenigün-Fischer, Frau Natalia Merkulovala, Herrn Eric Stehli und Herrn Matthias Eberhard für ihre Mitarbeit bei der Konzeption der Studie, der Durchführung und Transkription der Interviews, der Datenerhebung in der Umfrage sowie der Analyse und beim Verfassen des Texts.

Wir wünschen Ihnen, dass Ihnen die Lektüre der Studie neue Einsichten vermitteln kann. Wenn wir darüber hinaus mit den Erkenntnissen und Empfehlungen einen Anstoss geben können, dass Beratung in der Schweiz zu einer stabilen Grundlage für ein neues Geschäftsmodell wird, umso besser. Wir freuen uns auf Ihr Feedback und stehen Ihnen für ergänzende Auskünfte selbstverständlich gerne zur Verfügung.



Prof. Dr. Gerhard Schwabe
Universität Zürich
Institut für Informatik



Ralph Morigato
Solution Providers AG
Management Consulting



method?

Understand

Risiken im Griff.

Wissenstransfer

Impact

Erfahrungen einbringen

Ständige Innovationsbereitschaft

12
3 4

33

3

32

32

33

3 12
3 4

32

12

3 4

33

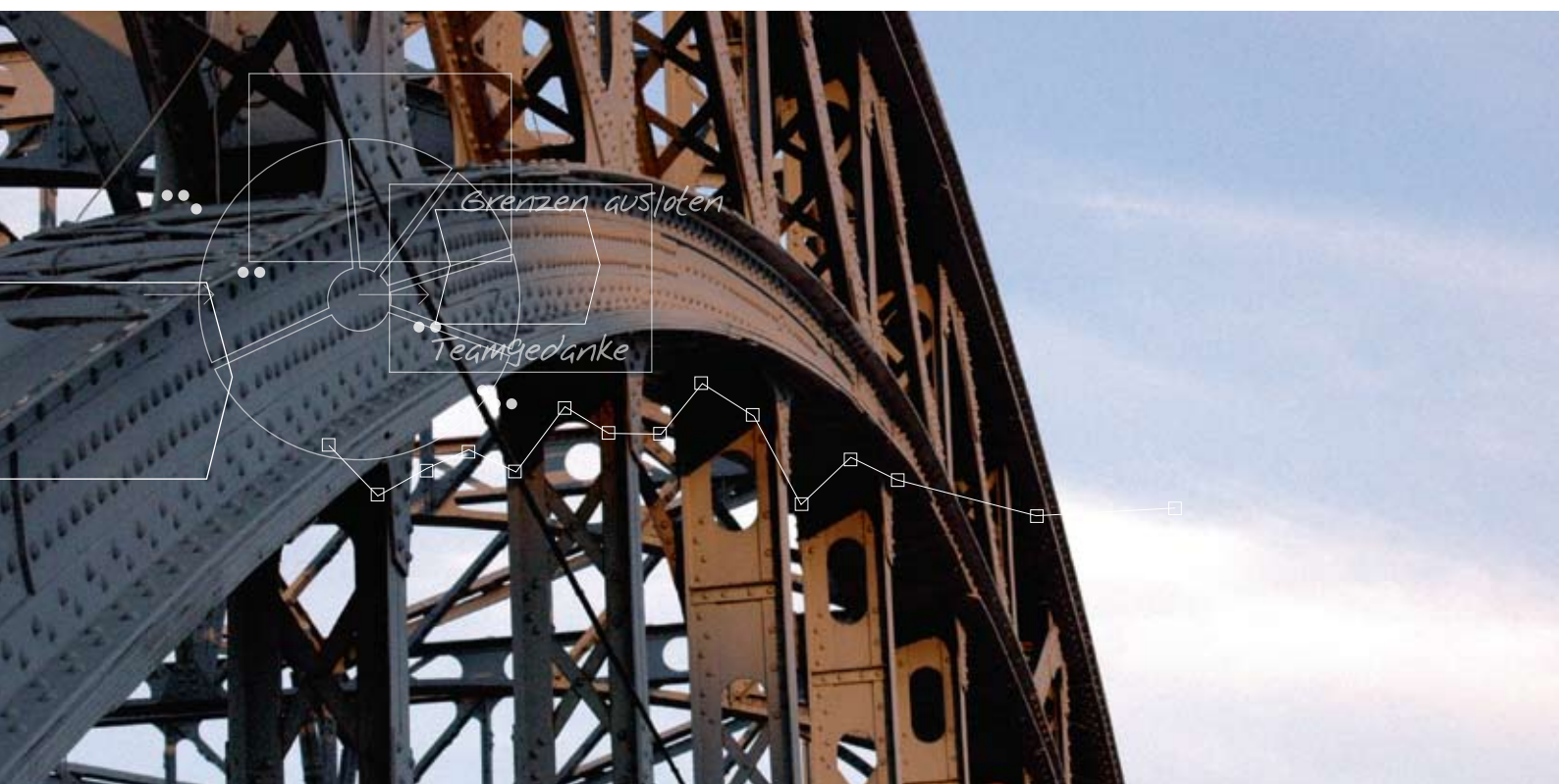
□

Inhaltsverzeichnis.

Management Summary.	9
1. Einführung.	10
1.1 Ausgangslage der Studie	10
1.2 Aufbau des vorliegenden Dokuments	11
1.3 Zur Studie	12
1.4 Die Akteure	14
1.4.1 Kunden	14
1.4.2 Berater	15
1.4.3 Manager	16
1.4.4 IT-Manager	17
1.5 In der Studie verwendete Bankklassifikation	17
1.6 Einschränkungen	19
2. Beratungsqualität: Erfüllt die Beratung die Wünsche der Kunden?	21
2.1 Gewichtung der Dimensionen der Beratungsqualität	21
2.2 Schweizer Bankkunden sind unzufrieden	23
2.3 Kunden wollen verlässliche Berater	25
2.4 Bankvertreter werten Vertrauenswürdigkeit zu hoch	27
2.5 Erreichbarkeit der Berater unter den Kundenerwartungen	30
2.6 Kunden bemängeln fehlendes Einfühlungsvermögen	31
2.7 Der Kunde legt weniger Wert auf das Erscheinungsbild	32
2.8 Fazit: Banken erfüllen die Bedürfnisse ihrer Kunden nicht	33
3. Beratungsprozess: Wie reif ist der Beratungsprozess?	35
3.1 Prozessreife	35
3.2 Der Beratungsprozess	36
3.2.1 Der Beratungsprozess hat sich durchgesetzt	36
3.2.2 Die Prozessreife der eingeführten Prozesse variiert stark	37
3.2.3 Ungenügende Prozessqualität bezüglich Zeitaufwand und Resultat	38
3.2.4 Mehr in die Weiterbildung der Berater investieren	39
3.3 Vorbereitung und Nachbereitung der Beratung	39
3.3.1 Keine systematische Zuteilung der Berater zu Kunden	40
3.3.2 Informationsbeschaffung vor dem Beratungsgespräch unzureichend	41
3.3.3 Nachbereitung der Beratung oft rückständig	41
3.4 Ist der Beratungsprozess individualisierbar?	41
3.5 Fazit	43
4. Technologie der Beratung: Macht IT den Unterschied?	45
4.1 Die Perspektive der Berater	48
4.2 Die Perspektive der Kunden	49
4.3 Die Perspektive der Manager	50
4.4 Die Perspektive der IT-Manager	50
4.5 Interpretation und Fazit	50

Inhaltsverzeichnis.

5. Zukunft der Beratung aus Sicht der Studienteilnehmer.	54
5.1 Strategische Positionierung: Wachstum trotz Margendruck	54
5.2 Beratungsqualität: Wie kann das Vertrauen der Kunden gestärkt werden?	55
5.3 Beratungsprozess: Strukturiert und zeitlich flexibel	56
5.4 Zukunft der IT: Generationenwechsel steht an	57
5.5 Fazit	58
6. Handlungsempfehlungen aus der Studie.	60
6.1 Zusammenfassung der Studienerkenntnisse	60
6.2 Handlungsempfehlungen für Universal-/Retailbanken	60
6.2.1 Servicequalität	60
6.2.2 Prozesse	62
6.2.3 IT-Unterstützung	63
6.2.4 Change Management	63
6.3 Handlungsempfehlungen für Privatbanken	64
6.3.1 Servicequalität	64
6.3.2 Prozesse	65
6.3.3 IT-Unterstützung	66
6.3.4 Change Management	67
6.4 Handlungsempfehlungen für Grossbanken	68
6.4.1 Servicequalität	68
6.4.2 Prozesse	69
6.4.3 IT-Unterstützung	70
6.4.4 Change Management	71
6.5 Vision: Mass Customization des Beratungsprozesses	71
6.6 Schlusswort	76
7. Anhang.	78
7.1 Liste der teilnehmenden Institute und die untersuchten Dimensionen pro Bank	78
7.2 Literaturhinweise	79
7.3 Autoren	81
Impressum	82



Abbildungsverzeichnis.

Abbildung 1	Überblick über die Studieninhalte	11
Abbildung 2	Untersuchungsdesign	13
Abbildung 3	Vorgehen bei der Befragung der Kunden	14
Abbildung 4	Vorgehen bei der Befragung der Berater	16
Abbildung 5	Vorgehen bei der Befragung der Manager	17
Abbildung 6	Vorgehen bei der Befragung der IT-Manager	17
Abbildung 7	Die Gewichtung der Dimensionen der Beratungsqualität aus Kundensicht	21
Abbildung 8	Zufriedenheit der Kunden mit der Anlageberatung	23
Abbildung 9	Erwartungen an die Verlässlichkeit der Anlageberatung aus Kundensicht	25
Abbildung 10	Verlässlichkeit der Anlageberatung (Kundenerwartung und Kundenerfahrung)	26
Abbildung 11	Erwartungen an die Vertrauenswürdigkeit der Berater aus Kundensicht	28
Abbildung 12	Vertrauenswürdigkeit der Berater (Kundenerwartung und Kundenerfahrung)	28
Abbildung 13	Erreichbarkeit der Berater (Kundenerwartung und Kundenerfahrung)	30
Abbildung 14	Einfühlungsvermögen der Berater (Kundenerwartung und Kundenerfahrung)	31
Abbildung 15	Strukturierter Beratungsprozess	36
Abbildung 16	Prozessqualität in der Beratung aus Kundensicht	38
Abbildung 17	Zuteilung der Kunden zu Beratern	40
Abbildung 18	Kundensegmentierung und Einsatz von Beratungsleitbildern bei Banken	42
Abbildung 19	Erwartung zur IT-Unterstützung des Beratungsprozesses aus Kundensicht	46
Abbildung 20	IT-Unterstützung (Kundenerwartung und Kundenerfahrung)	47
Abbildung 21	Argumentationsnetzwerk zum sichtbaren IT-Einsatz im Beratungsprozess	48
Abbildung 22	Kundentypen in der Beratung nach Psychonomics	72
Abbildung 23	Beratungsprozess, aufbauend auf Leitbildern	74
Abbildung 24	Wer steuert den Beratungsprozess?	74

Verzeichnis der Informationsboxen.

Box 1	Das Servqual-Modell	12
Box 2	Expertenmodell in Banken	27
Box 3	CMMI-Stufen der Prozessreife	35
Box 4	Leitbilder	42
Box 5	Kundentypen nach Psychonomics	73



Erfahrungen einbringen

High-Potential Projekte evaluieren

Bring experience

Management Summary.

In dieser Studie untersuchen wir die Attraktivität der Beratung des Private Banking in der Schweiz anhand der Beratungsqualität, der Beratungsprozesse und der IT-Unterstützung in der Beratung. Dabei konzentrieren wir uns auf Inlandkunden im Affluent-Segment (CHF 50 000 bis CHF 500 000). Alle teilnehmenden Banken zusammen erreichen eine Marktdeckung von ca. 66 Prozent der gesamten verwalteten Vermögen in der Schweiz.

Beratungsqualität: Wir stellten fest, dass der Kunde mit der Beratung bedeutend weniger zufrieden ist, als die Bankakteure dies erwarten. Eine mögliche Ursache sehen wir darin, dass nur wenige Banken strukturiert und regelmässig die Kundenzufriedenheit erheben. Auch wird aus den Resultaten ersichtlich, dass die Bankakteure oftmals nicht wissen, auf welche spezifischen Merkmale der Kunde bei einer Anlageberatung Wert legt. Der Kunde misst – entgegen der Erwartung der Bankakteure – die Qualität der Beratung viel stärker daran, wie zuverlässig diese ausgeführt wird, und weniger an dem vertrauenswürdigen Verhalten der Berater oder an deren Eingehen auf seine Wünsche.

Weiter stellten wir fest, dass es den Banken nicht gelingt, die hohen Erwartungen der Kunden an die Beratungsqualität zu erfüllen. Es gibt viele mögliche Erklärungen für diese Resultate. Zum Beispiel wurden die fehlende Transparenz, das Anreizsystem der Berater und die Aktualität der Kundendaten als mögliche Gründe genannt.

Beratungsprozesse: Unsere Ergebnisse zeigen, dass, obwohl die Mehrheit der Banken in den letzten Jahren einen standardisierten Beratungsprozess eingeführt hat, dieser in puncto Strukturierung und Vereinheitlichung noch teilweise rückständig ist. Aus Sicht der Kunden ist die Qualität der eingeführten Prozesse verbesserungswürdig, und sie schätzen die Kosten der Beratung als zu hoch ein. Auch die Verteilung der Kosten der Beratung erscheint aus Kundensicht intransparent. Gleichzeitig sind sie nicht der Meinung, dass der Beratungsprozess zu einer «sehr guten Entscheidung» führt. Dies kann darauf hinweisen, dass die Bank nicht versteht, was für den Kunden eine «sehr gute Entscheidung» bedeutet, und dass die bestehenden Prozesse das Kundenbedürfnis zu wenig genau abklären. Als Gründe für diese Resultate wurden schlechte Beraterschulungen, mangelhafte Vor- und Nachbereitung der Beratung, fehlende Kundeneinteilung anhand von Leitbildern und mangelhafte IT-Unterstützung genannt.

IT-Unterstützung in der Beratung: Die Kunden sprechen sich in der Befragung deutlich für eine IT-gestützte Beratung aus. Die Bankakteure erkennen dieses Kundenanliegen nicht und setzen es auch nicht um. Gerade in den Beratungsräumen wird weitgehend auf den Einsatz von IT verzichtet. Als Gründe für diese Resultate werden oft schlechte Bedienbarkeit und mangelnde Schulung genannt. Auch fürchten die Berater einen Gesichtsverlust vor dem Kunden, wenn das System im Gespräch nicht funktionieren sollte. Ausserhalb des Gespräches wünschte sich der Kunde mehr IT-Tools zur Selbstberatung und als Entscheidungsunterstützung. Diese sollen ihn bei Marktvergleichen unterstützen und beim Aggregieren von Informationen dienlich sein.

Handlungsempfehlungen: Gerade im aktuellen Wirtschaftsgeschehen werden Informationen in den Finanzmärkten immer wichtiger und die Produkte gleichzeitig vergleichbarer. Die Beratung der Zukunft soll hier die nötige Differenzierung am Markt schaffen. Um erfolgreich zu bleiben, müssen die Beratungsprozesse angepasst werden. Der Kunde will mehr Transparenz und Neutralität. Er möchte, dass die Bank und der Berater stärker auf seine Bedürfnisse eingehen. Eine mögliche Lösung dazu liegt in standardisierten Prozessen im Sinne einer Mass Customization und dem vermehrten Einsatz von IT-Tools in der Beratung. Die Banken sollten diesen Trend aufgreifen und zu ihrem Vorteil nutzen, indem sie hier proaktiv einen neuen Massstab für die Beratung der Zukunft setzen und so den hohen Qualitätsansprüchen an den Finanzplatz Schweiz Rechnung tragen.

Der Kunde der Zukunft wird mobiler und informierter sein. Es ist an der Zeit, diesen modernen Kunden mit einer massgeschneiderten Beratung für die eigene Bank zu gewinnen.

1. Einführung.

1.1 Ausgangslage der Studie

Es ist zu erwarten, dass die Erträge der Schweizer Banken in den nächsten Jahren zunehmend im Private Banking erwirtschaftet werden. In der Zukunft wird es daher entscheidend sein, wie gut das Schweizer Anlageberatungsgeschäft im Vergleich zur internationalen Konkurrenz abschneidet.

Das traditionelle Beratungsgeschäft im Private Banking ist heute eine der tragenden Geschäftssparten der Schweizer Banken. Während die Erträge im Investment Banking zyklisch sehr ertragsstark bis sehr verlustreich sein können, präsentieren sich die Einnahmen aus dem Private Banking weniger konjunkturabhängig. Bereits in der Dotcom-Krise im Jahr 2001 haben Schweizer Banken daher das traditionelle Bankgeschäft, die Kreditvergabe und das Anlagegeschäft, intensiviert. Die aktuelle Krise mit dem Zusammenbruch renommierter Investmentbanken verstärkt diesen Trend zusehends. Der Vertrauensverlust der Kunden ins Investment Banking ist derzeit noch nicht absehbar, und die Erträge schwinden mit dem Verlust an verwalteten Vermögen. Es ist zu erwarten, dass die Erträge der Schweizer Banken in den nächsten Jahren zunehmend im Private Banking erwirtschaftet werden. In der Zukunft wird es daher entscheidend sein, wie gut das Schweizer Anlageberatungsgeschäft im Vergleich zur internationalen Konkurrenz abschneidet.

In dieser Studie untersuchen wir unter diesen Gesichtspunkten die Attraktivität der Beratung des Private Bankings. Hierzu befragten wir sowohl Kunden als auch Berater und Manager aus dem Anlageberatungsgeschäft unterschiedlicher Schweizer Banken. Dabei konzentrierten wir uns auf Inlandkunden im Affluent-Segment (CHF 50 000 bis CHF 500 000). Nimmt man alle teilnehmenden Banken zusammen, erreichen diese eine Marktabdeckung von ca. 66 Prozent der gesamten Assets Under Management in der Schweiz.

Der Finanzplatz Schweiz und die hier angesiedelten Banken geniessen weltweit einen sehr guten Ruf. Dies ist nicht zuletzt auf die stabilen politischen Verhältnisse, die Diskretion, die zuverlässige und solide Geschäftsführung sowie die Vielfalt innovativer Produkte zurückzuführen. Viele dieser Grundelemente des Schweizer Finanzplatzes sind jedoch zunehmend unter Druck geraten. Gerade die Diskretion (Bankkundengeheimnis), die solide Geschäftsführung (Finanzkrise) und die Innovation (derivative Produkte) sind heute zunehmend gefährdet. Der Ruf des Finanzplatzes kann nicht mehr als Hauptargument für eine Anlage in der Schweiz dienen. Die Vertrauenskrise lässt eine Rückkehr des Kunden zu traditionellen Bankgeschäften erkennen. In diesem Umfeld werden die Qualität der Beratung, die aktive Kundengewinnung und die Kundenbindung immer wichtiger. Die Beratung selbst muss den Kunden heute wieder begeistern können und durch Kundenorientierung überzeugen.

Kundenorientierung zeigt sich am deutlichsten im direkten Kundenkontakt, also während der Beratung. Deshalb erstaunt es nicht, dass die Schweizer Banken in den letzten Jahren ihre Bemühungen verstärkt haben, die Qualität der Beratung auf breiter Front zu verbessern. Wie ein Mitglied einer führenden Schweizer Bank im Gespräch mit einem der Autoren schon 2004 ausführte, geht es um eine «Unique advisory experience». Diese erlebe der einzelne Kunde zwar heute schon dann, wenn er glücklicherweise einen exzellenten Berater zugeteilt bekomme. Ziel einer Bank muss es aber sein, dass er dieses Erlebnis mit jedem Berater der Bank habe, d.h., auch wenn er einem anderen Berater zugeteilt werde.

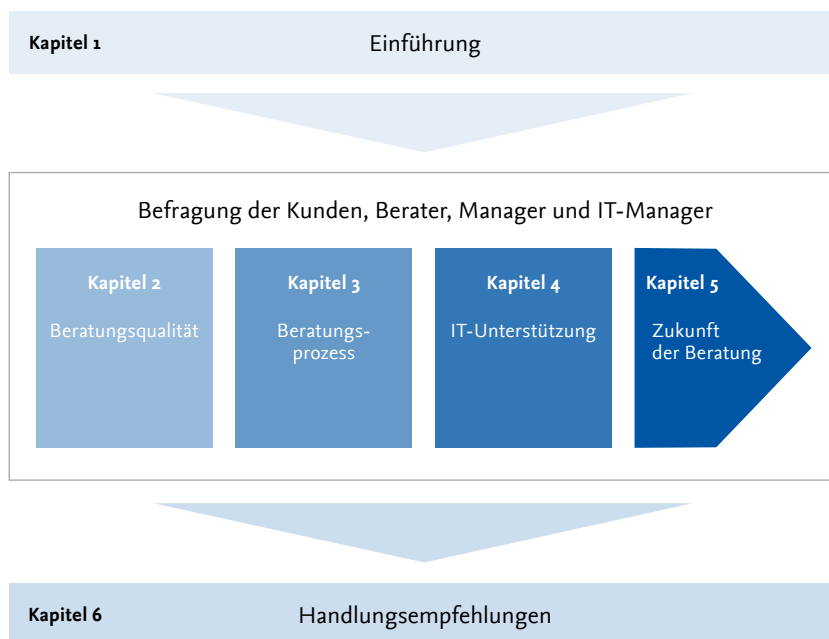
Eine gleichbleibend hohe Beratungsqualität kann eine Bank nur gewährleisten, indem sie einen guten Beratungsprozess entwickelt und ihn für alle Berater der Bank standardisiert und strikt vorschreibt. Viele Schweizer Banken haben auf diesen Trend bereits reagiert und in den letzten Jahren grosse Anstrengungen unternommen, ihre Beratungsprozesse zu verbessern.

Wie gut aber ist die Beratung in Schweizer Banken wirklich? Genau dieser Frage nimmt sich die vorliegende Studie an. Um einen Vergleich der Selbsteinschätzung der Banken mit den Aussagen der Kunden ziehen zu können, wurden insgesamt 37 Banken und 164 Kunden befragt.

1.2 Aufbau des vorliegenden Dokuments

Die Ergebnisse der Studie werden in diesem Dokument gemäss Abbildung 1 in sechs Kapiteln erläutert. Wir beginnen mit einer allgemeinen Einführung (Kapitel 1) zum Aufbau der Studie. Darauf folgt in den Kapiteln 2 bis 4 die Präsentation der Ergebnisse zur Beratungsqualität, zu den Beratungsprozessen und der IT-Unterstützung in der Beratung. Das Kapitel 5 beschreibt, wie die Banken und Kunden die Zukunft der Beratung sehen, welche Trends und Veränderungen sie erwarten und anstreben. In Kapitel 6 präsentieren wir konkrete Handlungsempfehlungen, wie die Beratung der Zukunft verbessert bzw. kundenorientierter gestaltet werden kann.

Abbildung 1 Überblick über die Studieninhalte



1.3 Zur Studie

Die Studie basiert auf dem aus dem Marketing stammenden Servqual-Modell (vgl. Box 1). Wir haben diese Methode gewählt, weil sie sich in der Praxis bereits in vielen Branchen bewährt hat. Sie eignet sich zum Aufzeigen von Qualitätsproblemen und kann diese auf die unterschiedlichen Wahrnehmungen von wichtigen Akteuren zurückführen sowie mögliche Ursachen identifizieren. Dazu wird allen Akteuren ein Kern von gleichen Fragen vorgelegt. Aufseiten der Bank haben wir als wesentliche Akteure die Berater als operative Serviceerbringer, das verantwortliche Management und die IT-Manager identifiziert. Ihre Aussagen werden jeweils mit den Aussagen der Kunden verglichen.

Box 1 Das Servqual-Modell [1]

Servqual (=Service+Qualität) wurde zur standardisierten Messung von Dienstleistungsqualität entwickelt und ist in der Praxis weitverbreitet. Innerhalb des Modells wird die Qualität einer Dienstleistung über folgende Dimensionen definiert:

- **Verlässlichkeit (Reliability):** korrekte und verlässliche Ausführung der Dienstleistung
- **Vertrauenswürdigkeit (Assurance):** vertrauenswürdiges Verhalten der Angestellten, im Studienkontext die Berater der Bank
- **Erreichbarkeit (Responsiveness):** prompter und zuvorkommender Service
- **Einfühlungsvermögen (Empathy):** individuelle Aufmerksamkeit bezüglich der spezifischen Anforderungen der Kunden
- **Erscheinungsbild (Tangibles):** äussere Erscheinung von Einrichtung, Dokumenten etc.

Das Modell eignet sich besonders gut, um Wahrnehmungslücken zwischen verschiedenen Gruppen (Akteuren) zu identifizieren, indem deren Erwartungen verglichen werden. Überdies können Mängel in der Dienstleistungserbringung identifiziert werden, indem Erwartungen mit den konkreten Erfahrungen verglichen werden.

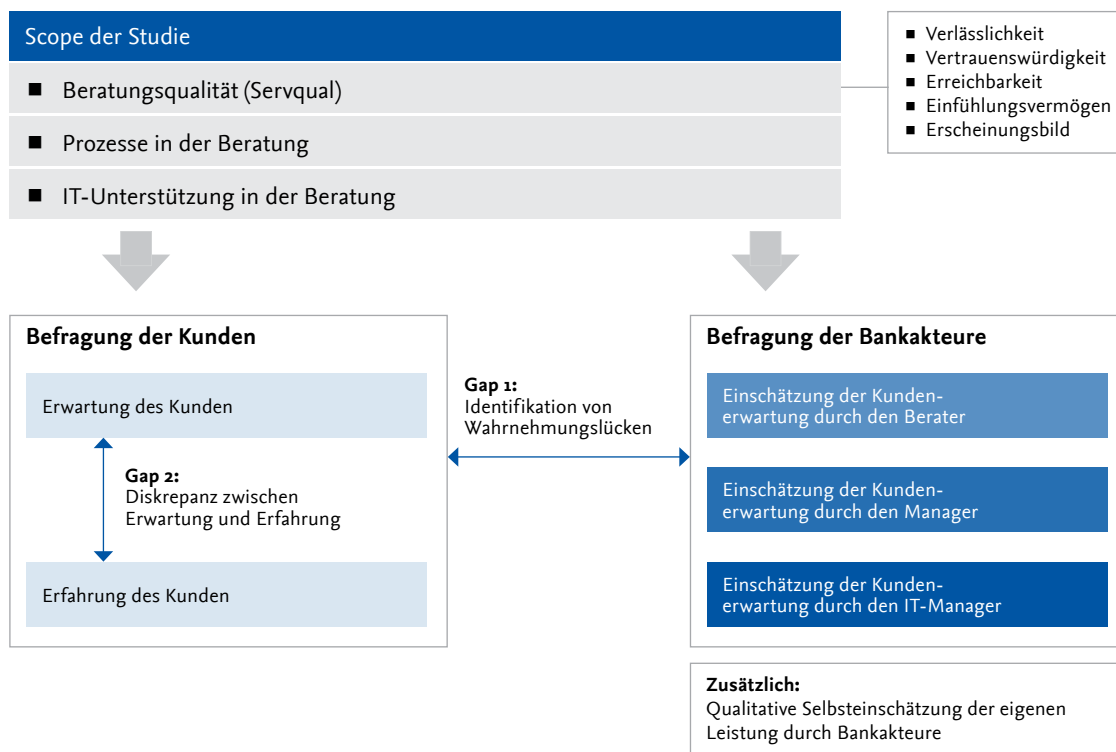
Die bankinternen Akteure (Berater, Manager und IT-Manager) haben bei der Befragung die Aufgabe, die Fragen aus Kundensicht zu beantworten. Sie beurteilen also, in welchem Mass der Kunde den Aussagen zustimmen würde (Beispiel: Der Berater schätzt ein, wie der Kunde die Aussage «Ich war mit der Beratung sehr zufrieden» beantworten würde).

Zur Erhebung des Zustimmungsgades zu den Aussagen wurden in der Studie 7-Punkt-Likert-Skalen verwendet. Dabei bedeutet eine 1, dass der Befragte einer Aussage überhaupt nicht zustimmt, eine 7 bedeutet, dass der Befragte dieser Aussage voll und ganz zustimmt.

Als Basis der Fragen an die Akteure dienten uns die standardisierten Frage- bzw. Aussageblöcke des Servqual-Modells. Wie in Box 1 beschrieben, zeigt das Servqual-Modell auf, welche Dimensionen für den Kunden massgeblich die empfundene Qualität einer Dienstleistung bestimmen. Zu jeder dieser Dimensionen wurde ein Set von Fragen zusammengestellt und durch die Akteure beantwortet. Dies ermöglichte es, die Einschätzung der Bank mit jener des Kunden zu vergleichen und so Qualitätsmängel und Wahrnehmungsunterschiede zu identifizieren.

Die Servicequalität ist in der Dienstleistungsindustrie sehr stark von der Ausgestaltung von Prozessen und deren IT-Unterstützung abhängig. Will eine Bank über alle ihre Berater hinweg eine gleichbleibende Qualität sichern, muss sie die Beratung standardisieren. Die Prozesse werden zudem aus Gründen der Effizienz in der Datenverarbeitung, -kontrolle und -speicherung häufig mit IT-Tools unterstützt. Aus diesen Überlegungen haben wir die Studie durch spezifische Fragen zur Prozessreife und zur IT-Unterstützung erweitert. Die Abbildung 2 gibt das Vorgehen in der Studie noch einmal grafisch wieder. Sie zeigt den Rahmen (Scope) der Studie, die Ziele der Befragung von Kunden und Bankakteuren sowie die identifizierten Gaps.

Abbildung 2 Untersuchungsdesign



Gemäss diesem Studiendesign befragten wir alle Akteure. Der Kunde gab dabei zu jedem Thema seine Erwartungshaltung und den Grad der Erwartungserfüllung (Erfahrung) an. Die anderen Akteure (Berater, Manager und IT-Manager) bewerteten dieselben Aussagen aus der Kundensicht bzw. gaben ihre Einschätzung der Kundenerwartung ab. Zudem baten wir die Bankakteure um eine Einschätzung ihrer eigenen Leistung. Im nächsten Kapitel gehen wir detaillierter auf die Akteure und die Durchführung der Befragung ein.

1.4 Die Akteure

1.4.1 Kunden

Kunden wurden zu ihren Erfahrungen und Erwartungen bezüglich Beratungsqualität, Beratungsprozessen und der IT-Unterstützung befragt. Die Erhebung fand in zwei Phasen statt. Als Erstes erfolgte eine Markterforschung mit sogenanntem Mystery-Shopping, um Erfahrung aus Kundensicht zu sammeln. In der Phase zwei wurden alle Kunden gebeten, zu einem Set von Fragestellungen ihre Erwartung und Erfahrung anzugeben.

Abbildung 3 Vorgehen bei der Befragung der Kunden

	Beschreibung	Ziele der Befragung
Phase 1: Mystery-Shopping	<ul style="list-style-type: none"> ■ 4 Forscher liessen sich in der Rolle des Kunden beraten ■ 21 Gespräche durchgeführt ■ 18 Banken besucht (13 CH, 3 AU, 2 D) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grundverständnis der Kundenerwartung und Kundenerfahrung gewinnen
Phase 2: Workshops	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2 Workshops mit 28 Kunden des Affluent-Segments ■ 1. Gruppe: Mitglieder einer Beratungsfirma ■ 2. Gruppe: Alumni der Universität Zürich ■ Qualitative Befragung mit Fragebogen ■ Quantitative Befragung mit Electronic-Brainstorming 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quantitative und qualitative Erhebung der Kundenerwartung und Kundenerfahrung
Online-Befragung	<ul style="list-style-type: none"> ■ 136 Personen nahmen an der Online-Befragung teil ■ Teilnahme über «cash» und über gezielte E-Mail-Ansprache ■ Reduktion des Fragebogens aus Phase 2, um die Dauer für das Ausfüllen zu beschränken ■ Ergänzung mit Fragen zum Informationsverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erweiterung der Anzahl Teilnehmer ■ Reduktion der Streuung der Resultate
Erhebung der Kundenerwartung und Kundenerfahrung zur Beratungsqualität, zu den Prozessen und der IT-Unterstützung		

Für die erste Phase der Markterforschung der Anlageberatung schlüpften von Dezember 2007 bis Februar 2008 vier Forscher in die Rolle eines Kunden und liessen sich zu Anlagefragen beraten. Dabei wurden 21 Gespräche in insgesamt 18 Banken geführt. Wir besuchten hierfür 13 Banken in der Schweiz sowie – zu Vergleichszwecken – drei in Österreich und zwei in Deutschland. Die untersuchten Banken setzten sich aus zwölf Universalbanken (Banken, die grundsätzlich alle Sparten des Bank- und Finanzgeschäfts für alle Kundentypen betreiben), fünf Privatbanken und einem Allfinanzanbieter zusammen. Jede Beratung dauerte typischerweise 60 bis 90 Minuten. Die «Kunden» suchten Rat für eine Anlagesumme von CHF 50 000 bis CHF 500 000, positionierten sich also im sogenannten Affluent-Segment.

Ziel dieser Untersuchungen war es, ein Grundverständnis zu gewinnen, was ein Kunde bei einer Bankberatung erwarten kann. Die Erlebnisse der «Kunden» wurden in einem Analyse-schema festgehalten, das Fragen zur Servicequalität, zu den Prozessen und zur IT-Unterstützung umfasste.

Die zweite Phase, die empirische Erhebung, wurde von Juni bis November 2008 durchgeführt. Für ein tieferes Verständnis der Kundenperspektive wurden dabei zwei Workshops mit insgesamt 28 Kunden des Affluent-Segments durchgeführt; eine Gruppe bestand aus Mitgliedern einer Beratungsfirma, die andere Gruppe setzte sich aus Alumni der Universität Zürich zusammen. In den jeweils über zweistündigen Workshops wurden die einzelnen Fragen sowohl quantitativ in einem elektronischen Fragebogen behandelt als auch qualitativ mithilfe eines speziellen Sitzungsunterstützungssystems (GroupSystems) diskutiert. Für die Auswertung standen ein Protokoll der schriftlich geführten Diskussionen (z.B. «Electronic-Brainstorming») und Videoaufnahmen der Sitzungen zur Verfügung.

Um eine grössere Anzahl von Teilnehmern zu erreichen, erstellten wir zusätzlich einen Online-Fragebogen. Um diesen möglichst attraktiv und kurzweilig zu halten, wurde nur ein Ausschnitt aus den im Servqual-Modell vorgesehenen Fragen zur Beratungsqualität verwendet. Ergänzend erfragten wir das Informationsverhalten der Kunden, d.h., welche Quellen sie bei der Anlageentscheidung nutzen.

Der Online-Fragebogen wurde einerseits auf der Website von «cash»¹ publiziert und zusätzlich per E-Mail gezielt an Personen aus dem Bekanntenkreis der Studienersteller versendet. Für die «cash»-Version wurden die Themen Beratungsqualität und Informationsverhalten in getrennten Umfragen aufgeschaltet, während bei der E-Mail-Version beide Themen zusammen versandt wurden.

Mit der Online-Umfrage erreichten wir insgesamt 136 Personen. Davon gehörte die überwiegende Mehrheit zum Affluent-Segment. Besonders mit den Mails wurden gezielt Personen angesprochen, die bereits Erfahrung mit der Anlageberatung durch Banken gemacht hatten. 56 Prozent der Befragten gaben an, über ein anlagebereites Kapital von über CHF 500 000 (ohne Wohneigentum und Altersvorsorge) zu verfügen; 29 Prozent gaben ein Anlagevermögen zwischen CHF 50 000 und CHF 500 000 an, und nur fünf Prozent verfügten über weniger als CHF 50 000. Die restlichen zehn Prozent machten keine Angaben zum Vermögen. 43 Prozent stuften sich als Private Banking-Kunde ein. Damit wurde ein Kundensegment befragt, für das sich eine Beratungstätigkeit für Banken durchaus lohnt.

1.4.2 Berater

Analog zu den Kunden wurden die Berater zu den Themen Beratungsqualität, Beratungsprozesse und IT-Unterstützung befragt. Die Berater beantworteten die Fragen bzw. bewerteten die Aussagen jeweils aus Sicht ihrer Kunden (Fragestellung: «Wie stark würde Ihr Kunde der Frage zustimmen, dass ...?»). Damit konnten wir die Einschätzung der Kundenerwartung durch die Berater abholen.

Da die Berater selbst auch Anwender der Prozesse und der IT-Tools sind, wurden sie in diesen zwei Themen auch um eine Selbsteinschätzung gebeten. Dabei wurden bei den Prozessen beispielsweise der Grad der Standardisierung, die Art und der Umfang von Vorgaben bzw. auch die allgemeine Zufriedenheit mit den etablierten Beratungsprozessen diskutiert. Bezüglich der IT-Unterstützung interessierten uns aus Beratersicht insbesondere die eingesetzten Tools und Systeme. Ausserdem diskutierten wir mit den befragten Beratern deren Zufriedenheit mit den IT-Werkzeugen und inwiefern sie deren Einsatz für sinnvoll erachteten, insbesondere auch im Beratungsgespräch.

¹ «cash» (vormals CASHdaily) ist eine der führenden Schweizer Multimedia-Plattformen für Wirtschafts- und Finanznachrichten.

Wie in den Kundenworkshops wurden in den Beraterinterviews sowohl geschlossene als auch offene Fragen gestellt. Die geschlossenen Fragen erlauben eine quantitative Auswertung und damit einen Vergleich mit anderen Akteuren; die offenen Fragen geben Hinweise auf die Ursachen und Beweggründe für die Bewertungen sowie auf Aspekte, die uns bei Erstellung des Untersuchungsdesigns noch nicht bewusst waren. Insgesamt nahmen 21 Berater aus insgesamt 19 Banken teil. Ein Interview dauerte zwischen 60 und 90 Minuten. Für die Auswertung standen Tonaufnahmen fast aller Interviews zur Verfügung. Die Liste der Banken, deren Berater an den Interviews teilgenommen haben, ist im Anhang des vorliegenden Berichts zu finden.

Abbildung 4 Vorgehen bei der Befragung der Berater

	Beschreibung	Ziele der Befragung
Befragung der Berater	<ul style="list-style-type: none"> ■ Befragung in Einzelinterviews ■ 21 Berater aus 19 Banken wurden befragt ■ Gleiches Frageset wie bei Kundenbefragung ■ Inhalte: Beratungsqualität, Prozesse und IT-Unterstützung ■ Ein Interview dauerte zwischen 60 und 90 Minuten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einschätzung der Kundenerwartung durch Berater ■ Selbsteinschätzung (qualitativ)

1.4.3 Manager

Auch Manager wurden zu den drei Themen Beratungsqualität, Beratungsprozesse und IT-Unterstützung um eine Einschätzung der Kundenerwartung gebeten. Als Entscheider zu Prozessen und IT-Tools wurden auch sie zu ihrer Selbsteinschätzung dieser beiden Themenbereiche befragt. Aufbau und Vorgehensweise der Interviews waren weitgehend identisch mit der Befragung der Berater. Die Themen Beratungsprozesse und IT-Unterstützung wurden mit Fragen zu Entscheidungsstrukturen innerhalb der Banken ergänzt. In der Studie wurden nur Manager befragt, die in einer Bank für die Beratungsqualität und den Beratungsprozess zuständig sind. Dies war typischerweise eine Person ein bis zwei Ebenen unterhalb der Geschäftsleitung. Insgesamt wurden 28 Manager aus 27 Banken befragt. Die befragten Banken decken ca. 66 Prozent der in der Schweiz verwalteten Vermögen² ab. Jedes Interview dauerte rund 60 Minuten. Die Interviews mit den Managern wurden aufgezeichnet und transkribiert. Die Liste der Banken, deren Manager an den Interviews teilgenommen haben, ist ebenfalls im Anhang zu finden.

²In die Befragung wurden drei liechtensteinische Banken miteinbezogen, da die Schweiz und Liechtenstein weitgehend einen gemeinsamen Bankraum repräsentieren.

Abbildung 5 Vorgehen bei der Befragung der Manager

	Beschreibung	Ziele der Befragung
Befragung der Manager	<ul style="list-style-type: none"> ■ Befragung in Einzelinterviews ■ 28 Manager aus 27 Banken wurden befragt ■ Gleiches Frageset wie bei Kundenbefragung ■ Inhalte: Beratungsqualität, Prozesse und IT-Unterstützung ■ Ein Interview dauerte rund 60 Minuten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einschätzung der Kundenerwartung durch Manager ■ Selbsteinschätzung (qualitativ)

1.4.4 IT-Manager

Die IT-Manager wurden zum Thema «Einsatz von IT im Beratungsprozess» befragt. Sie wurden dabei um ihre Selbsteinschätzung und eine Einschätzung aus Kundensicht gebeten. Da sie im Allgemeinen nicht direkt in die Anlageberatung involviert sind, wurden ihnen keine Fragen zur Servicequalität bzw. zu den Beratungsprozessen gestellt. Der Fragebogen wurde für die IT-Manager ergänzt, indem wir ihre Einschätzung zu Themen wie der Verbreitung von IT im Beratungsprozess und der Zusammenarbeit mit den Managern erhoben. Insgesamt wurden zwölf IT-Manager aus ebenso vielen Banken mit einer Mischung aus offenen und geschlossenen Fragen befragt. Angesprochen wurde der IT-Manager, der für die Beratungsunterstützung als Ganzes zuständig war. Die Liste der teilnehmenden Banken ist im Anhang zu finden.

Abbildung 6 Vorgehen bei der Befragung der IT-Manager

	Beschreibung	Ziele der Befragung
Befragung der IT-Manager	<ul style="list-style-type: none"> ■ Befragung in Einzelinterviews ■ 12 IT-Manager aus 12 Banken wurden befragt ■ Gleiches Frageset wie bei Kundenbefragung, jedoch nur IT ■ Ergänzung der Fragen zu Themen der IT-Verbreitung ■ Inhalte: nur IT-Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einschätzung der Kundenerwartung durch IT-Manager ■ Selbsteinschätzung (qualitativ)

1.5 In der Studie verwendete Bankenklassifikation

In der Studie klassifizierten wir die Banken in Universal-/Retailbanken, Privatbanken und Grossbanken. Einleitend möchten wir die wichtigsten Merkmale dieser drei Gruppen beschreiben.

Universal-/Retailbanken: In die Klasse der Universal-/Retailbanken fallen Banken, die jegliche Bankgeschäfte ausführen, wie z.B. Kantonalbanken und Raiffeisenbanken, und die keine Grossbanken sind. Wir beschränken uns dabei auf diejenigen Banken, die über ein Private Banking im Affluent-Segment verfügen.

Die Universal-/Retailbanken sind traditionell stark im Hypothekar- und Kreditgeschäft. Sie sind typischerweise regional orientiert und zeichnen sich durch ihre Kundennähe aus. Die Hauptkunden kommen aus dem Corporate und Retail Banking und sind kleine bis mittelgrosse Anleger sowie KMU. Das Private-Banking-Segment war traditionell weniger ausgeprägt. Die grösseren Universal-/ Retailbanken streben heute den Ausbau dieses Segments an, und es wird viel in den «Brand» des Private Bankings investiert. Auch das Investment Banking ist selten ausgebaut und etabliert. Es werden daher eher konservative und sicherheitsorientierte Anlagestrategien verfolgt, und derivative Produkte oder komplexe Finanzkonstrukte machen einen geringen Teil des Geschäftes aus. Dementsprechend erzielt diese Bankengruppe einen Grossteil ihrer Erträge aus dem Zinsgeschäft und einen kleineren Anteil aus Gebühren und Courtagen.

Universal- und Retailbanken verfügen über viele Zweigstellen und eine grosse Anzahl an Kunden mit kleinen bis mittelgrossen Vermögen. Um die Kosten gering zu halten, bieten sie eine kleinere Produktpalette an als die Grossbanken. Zudem tendieren sie dazu, vermehrt Standardsoftware einzusetzen, da Eigenentwicklungen aufgrund ihrer Grösse meist zu kostspielig werden.

Im aktuellen Marktgeschehen sind diese Banken mit einem hohen Zufluss an Kundenneugeldern konfrontiert.

Privatbanken: In die Klasse der Privatbanken fallen Banken, die in der Regel in Privatbesitz sind und sich mehrheitlich auf das Private Banking und das Anlagegeschäft konzentrieren.

Diese Banken sind typischerweise international tätig und zeichnen sich durch eine starke Fokussierung auf das Private Banking aus. Da bei Kunden meist ein Mindestvermögen vorausgesetzt wird, verfügen die Banken über nahezu kein Retail Banking. Die Hauptkundensegmente sind mittelgrosse bis sehr vermögende nationale und internationale Anleger sowie grössere KMU und traditionelle Familienunternehmen. Sie verfolgen eher konservative und sicherheitsorientierte Anlagestrategien und legen sehr hohen Wert auf Diskretion. Sie verfügen in der Regel über ein Investment Banking und sind in jeglichen Anlagegeschäften tätig, auch in kleinem Ausmass in derivativen Produkten. Das Kredit- und Hypothekargeschäft spielt eine untergeordnete Rolle. Die Banken zeichnen sich üblicherweise durch eine langjährige Tradition und einen guten Ruf auf dem Finanzplatz Schweiz aus. Der Grossteil ihrer Erträge stammt aus Gebühren und Courtagen.

Privatbanken verfügen kaum über Zweigstellen, jedoch über einige Niederlassungen im Ausland. Sie haben einen eher kleinen Kundenstamm mit hohem Vermögen, der entsprechend intensiv betreut wird. Dabei gehen sie auf deren individuelle Wünsche ein. Die Privatbanken positionieren sich im Wettbewerb sehr stark über ihre Marke und weniger über einen direkten Kostenvergleich. Die relativ hohen Margen erlauben es den Privatbanken, ihre Prozesse weniger auf Effizienz und stärker auf Individualität auszurichten. Dennoch tendieren auch sie aufgrund ihrer Grösse zu Standardsoftware und zu einem Verzicht auf zu viele Eigenentwicklungen.

Im aktuellen Marktgeschehen sind diese Banken ebenfalls mit einem hohen Zufluss an Kundenneugeldern konfrontiert.

Grossbanken: Die Schweiz hat zwei Grossbanken, die UBS und die Credit Suisse.

Diese Banken führen jegliche Bankgeschäfte aus. Sie sind im Gegensatz zu den Universal-/Retailbanken in der ganzen Schweiz und im Ausland tätig. Die Grossbanken verfügen über ein Corporate und Retail Banking (CRB), ein Private Banking (PB) und ein Investment Banking (IB). Sie können somit alle Kundensegmente bedienen. Dank ihrer Grösse können sie auch sehr grosse Konzerne und ausserordentlich vermögende Kunden betreuen, die für andere Bankengruppen zu hohe Klumpenrisiken darstellen würden. Die Geschäftsstrategien sind für diese Banken für jeden Bereich unterschiedlich. Während das CRB und das PB eher langfristig und konservativ ausgerichtet sind, verfolgt insbesondere das IB sehr aggressive Anlagestrategien mit sehr risikoreichen Produkten. Dementsprechend waren die Erträge aus dem IB meist sehr hoch und volatil, während die Erträge im PB eher konstant ausfielen. Das CRB galt für die Grossbanken aufgrund der kleinen Erträge über lange Zeit als uninteressant und gewann erst in jüngster Zeit wieder an Bedeutung. Die UBS und die Credit Suisse sind beides Banken mit einer langen Tradition in der Schweiz.

Grossbanken verfügen sowohl über viele Zweigstellen als auch über viele Niederlassungen im Ausland. Sie haben einen sehr grossen Kundenstamm im CRB und im PB und sehr grosse Vermögen im IB. Die Grossbanken tendieren zu IT-Eigenentwicklungen, da Standardsoftware meist nicht in der Lage ist, die weitläufige Produktpalette abzubilden und die grossen Mengen an Transaktionen abzuwickeln. Aufgrund ihrer Grösse können sie Skaleneffekte viel stärker ausnutzen und erzielen somit eine hohe Prozess- und Abwicklungseffizienz. Dies zeigt sich in einem hohen Automatisierungsgrad und einer stark ausgeprägten Arbeitsteilung.

Im aktuellen Marktgeschehen ist besonders die UBS, jedoch auch die Credit Suisse, mit einem grossen Vertrauensverlust seitens der Kunden konfrontiert. Die Banken versuchen den hohen Kapitalabflüssen entgegenzuwirken. Zudem wurden einschneidende Massnahmen eingeleitet, die hauptsächlich das IB neu gestalten.

1.6 Einschränkungen

Aufgrund der sensiblen und privaten Natur finanzieller Daten mussten bestimmte Einschränkungen im Umgang mit den Studienteilnehmern in Kauf genommen werden. Bei der Befragung ist es uns dennoch gelungen, die überwiegende Mehrheit der Schweizer Banken zu berücksichtigen.

- Für die Managersicht konnten wir den Markt sehr weitgehend abdecken.
- Für die Befragung der Berater wurden uns Ansprechpartner von den Banken genannt; es kann sein, dass dies überdurchschnittlich erfolgreiche Berater waren.
- Bei der Befragung von Kunden war uns eine repräsentative Auswahl nicht zugänglich; nur Banken sind wirklich dazu in der Lage, gezielt und repräsentativ Kunden aus dem Affluent-Segment zur Verfügung zu stellen, wozu sie aufgrund der erwähnten sensiblen Natur finanzieller Daten nicht bereit waren. Deshalb müssen wir mit einer Stichprobe Vorlieb nehmen, bei denen die Teilnehmer selbst entschieden haben, ob sie mitmachen wollen.
- Die Leser von «cash» könnten sich mit Finanzen besser auskennen als der durchschnittliche Affluent-Kunde und attestieren sich durch die Nutzung einer Online-Zeitung³ und das Ausfüllen eines Online-Fragebogens selbst eine gewisse IT-Affinität. Angesichts der verbreiteten Nutzung des Internets in der Schweiz sollte dies jedoch keine grosse Verzerrung der Resultate bewirken.
- Das durchschnittliche Alter der Befragungsteilnehmer war mit 47 Jahren sehr hoch – damit ist sichergestellt, dass wir keine Stichprobe mit überproportional vielen jungen Kunden erhielten.

³ Eingestellt per 23. März 2009.



12

Fokus auf Nutzen

Transparenz
3

Nachhaltigkeit

Handling risk ..

Aufruf zur Tat
Understand

3 4

33

3 4

33

3 4

33

3

3 4

33

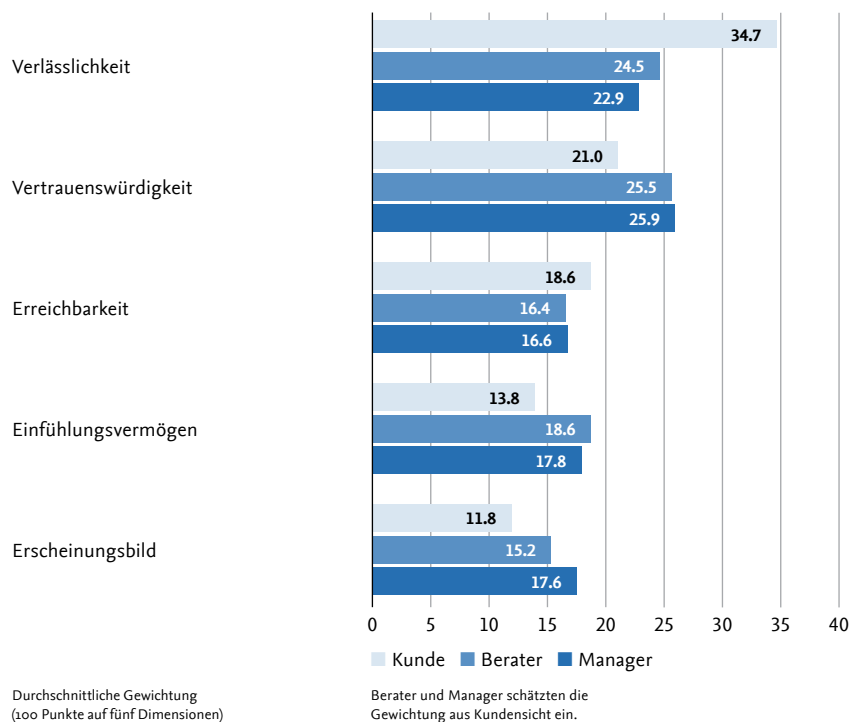
2. Beratungsqualität: Erfüllt die Beratung die Wünsche der Kunden?

Das Erfüllen der Kundenwünsche steht in der Beratung an oberster Stelle. Deshalb untersuchten wir im Rahmen der Studie, inwiefern die Berater und Manager die Kundenwünsche richtig einschätzen können und wie gut sie diese auch tatsächlich erfüllen. Dazu wurde zuerst die Gewichtung der Dimensionen von Servicequalität erfragt und danach jede Dimension weiter vertieft.

2.1 Gewichtung der Dimensionen der Beratungsqualität

Bezüglich Beratungsqualität interessierte uns die Gewichtung der Servqual-Dimensionen aus Kundensicht. Die Akteure (Kunde, Manager und Berater) verteilten dazu jeweils 100 Punkte auf die fünf Dimensionen. (vgl. Abbildung 7)

Abbildung 7 Die Gewichtung der Dimensionen der Beratungsqualität aus Kundensicht



Auf den ersten Blick lassen sich signifikante Unterschiede in der Gewichtung der Servqual-Dimensionen durch die Kunden, Berater und Manager erkennen.

Auf der Kundenseite wird der Verlässlichkeit der Beratung mit Abstand die höchste Bedeutung beigemessen. Dies ist den Beratern und Managern nicht bewusst. Sie selbst stuften die Verlässlichkeit aus Kundensicht bedeutend geringer ein. Dem Kunden ist es also wichtig, dass seine Anlagegeschäfte korrekt und verlässlich durchgeführt werden. Mit einer guten Kundenbetreuung und mit termingerechten und fehlerfrei durchgeführten Geschäften erzielt eine Bank somit eine grosse Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit im Sinne von Qualität.

Auf Kundenseite wird der Verlässlichkeit der Beratung mit Abstand die höchste Bedeutung beigemessen. Dies ist den Beratern und Managern nicht bewusst.

Die Berater und Manager schätzen die Vertrauenswürdigkeit aus Kundensicht signifikant höher ein, als der Kunde dies tut. Die klassische Beratung möchte den Kunden langfristig an sich binden und strebt daher ein «persönliches» Vertrauensverhältnis an. Daher erstaunt es nicht, dass die Bankakteure annehmen, dass der Kunde dieser Dimension eine hohe Bedeutung beimisst.

Die Erreichbarkeit aus Kundensicht wird durch die Berater und Manager etwas tiefer eingeschätzt als durch den Kunden, jedoch nicht signifikant. Die Kundenerwartung und deren Einschätzung durch die Bankakteure stimmen somit weitgehend überein.

Bezüglich des erwarteten Einfühlungsvermögens ist eine ähnliche Fehleinschätzung der Kundensicht durch die Berater und Manager zu beobachten wie bei der Vertrauenswürdigkeit. Der Kunde gewichtet diese Dimension signifikant tiefer als die Bankakteure.

Dem Erscheinungsbild der Bank (Räumlichkeiten, Corporate Identity, Design, Bekleidung) misst der Kunde signifikant weniger Bedeutung bei als durch die Bankakteure eingeschätzt. Es ist dem Kunden also weit weniger wichtig, wie z.B. die Beratungsräumlichkeiten ausgestattet sind, als dies Manager und Berater erwarten. Allgemein hat gemäss unserer Auswertung das Erscheinungsbild für den Kunden den geringsten Einfluss auf die Beratungsqualität.

Die Bankakteure wissen nicht, worauf der Kunde bei der Anlageberatung Wert legt.

Zusammenfassend lässt sich die Tendenz erkennen, dass der Kunde den «harten» Faktoren der Beratung mehr Gewicht gibt, als die Berater und Manager dies erwarten. Der Kunde misst die Qualität der Beratung viel stärker daran, wie zuverlässig diese ausgeführt wird und wie gut sein Berater erreichbar ist. Demgegenüber sind die «weichen» Faktoren für den Kunden weit weniger bedeutend. Er lässt sich durch ein vertrauenswürdiges Verhalten und ein Eingehen auf seine Wünsche viel weniger von der Qualität der Anlageberatung überzeugen, als dies Manager und Berater erwarten. Aus den Resultaten wird ersichtlich, dass die Bankakteure nicht wissen, auf welche Dimensionen der Kunde bei der Anlageberatung Wert legt.

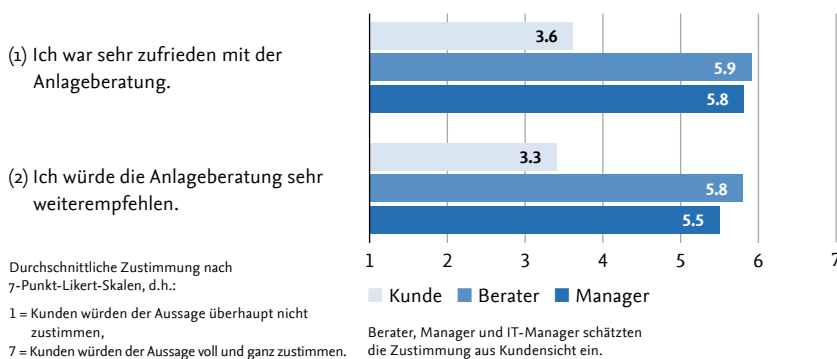
Nachfolgend werden die Dimensionen der Beratungsqualität im Detail diskutiert und aus den unterschiedlichen Blickwinkeln der Akteure dargestellt. Im folgenden Kapitel möchten wir jedoch zunächst auf den Status quo der Kundenzufriedenheit mit der Anlageberatung eingehen. Damit erarbeiten wir vorerst eine allgemeine Sicht auf die Beratungsqualität, bevor wir uns den Servqual-Dimensionen einzeln zuwenden.

2.2 Schweizer Bankkunden sind unzufrieden

Die Kunden sind mit der Anlageberatung ihrer Bank unzufrieden. Während dies bereits hinlänglich durch andere Studien und Verbrauchertests belegt worden ist, überraschte in unseren Befragungen vor allem die fehlende Einsicht der Bankverantwortlichen, die sich selbst bzw. ihrer Bank eine sehr hohe Kundenzufriedenheit attestierten.

Wir erhoben die allgemeine Zufriedenheit der Kunden mit der Anlageberatung mit ihrer Zustimmung zu folgenden zwei Fragen: «Ich war sehr zufrieden mit der Anlageberatung» und «Ich würde die Beratung sehr weiterempfehlen». (vgl. Abbildung 8). Dabei verwendeten wir 7-Punkt-Likert-Skalen. Das Management und die Berater befragten wir nach ihrer Einschätzung der Kundenzufriedenheit.

Abbildung 8 Zufriedenheit der Kunden mit der Anlageberatung



Aus den Umfrageresultaten wird ersichtlich, dass die Kunden mit der Anlageberatung unzufrieden sind (3.6 Punkte) und dass sie diese auch nicht gerne weiterempfehlen (3.3 Punkte). Die Manager und Berater schätzen dagegen die Kundenzufriedenheit als sehr hoch ein (5.8/5.9 Punkte). Bei diesen signifikanten Unterschieden kann man von einer Wahrnehmungslücke seitens der Bank ausgehen. Den Banken ist es also nicht bewusst, dass ihre Kunden mit der angebotenen Beratung nicht zufrieden sind.

Den Banken ist es nicht bewusst, dass ihre Kunden mit der angebotenen Beratung nicht zufrieden sind.

Die «aktive Weiterempfehlung» wurde von den befragten Akteuren etwas geringer eingeschätzt als die «Kundenzufriedenheit». Daraus lässt sich ableiten, dass auch mit einer hohen Kundenzufriedenheit nicht immer eine Weiterempfehlung einhergeht.

In unseren Workshops mit Bankkunden konnten wir mehrere Faktoren der latenten Unzufriedenheit identifizieren. Dabei zielte ein Grossteil der Kritikpunkte auf den Berater – die Frage nach dessen Unabhängigkeit und Vertrauenswürdigkeit wurde dabei besonders intensiv diskutiert, insbesondere in Hinblick auf seine (Anlage-)Empfehlungen (vgl. Kapitel 2.4).

Die Kunden haben wenig Vertrauen in die Beratung der Banken und empfinden sie als ineffizient und ineffektiv.

Tatsächlich bestätigte sich diese Unzufriedenheit auch in einer grösseren Umfrage zum Informationsverhalten unter Bankkunden: Hinsichtlich des Vertrauens in Informationsquellen liegt die Beratung in einer Bank weit abgeschlagen hinter Internet und Printmedien. Ebenfalls wird die Bankberatung im Vergleich zu anderen Quellen als ineffizient (zu zeitintensiv) und ineffektiv (unbefriedigende Ergebnisse) empfunden – konsequenterweise spiegelt sich dies auch in der angegebenen Frequenz wider, in der eine Beratung beansprucht wird: Das Gespräch mit dem Berater wird in der Entscheidungsfindung sehr spät und wenig oft gesucht.⁴

Obwohl die befragten Manager und Berater in der überwiegenden Mehrheit davon überzeugt sind, gute bis sehr gute Beratungsqualität zu bieten, verliefen die Diskussionen nicht ohne (Selbst-)Kritik. So wurde von Beratern etwa in Frage gestellt, inwiefern es hinsichtlich einer individualisierten Beratung möglich bzw. sinnvoll ist, jeden Kunden in dasselbe Prozesskorsett zu zwingen. Diese als notwendig empfundene Abweichung von definierten Prozessen in der Beratung spiegelt sich ebenfalls in der Wahrnehmung der Manager wider, welche die Umsetzung der Beratungsprozesse durch die Berater als «verbesserungsfähig» beschrieben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Kunde mit der Anlageberatung heute unzufrieden ist und dass die Berater und Manager dies nicht erkennen. Die Wahrnehmung der Kundenzufriedenheit durch die Bankakteure ist also ungenügend.

Die Wahrnehmung der Kundenzufriedenheit basiert meist auf persönlichen Eindrücken und nicht auf strukturierten Befragungen.

Das Management und die Berater der befragten Banken schätzten die Kundenzufriedenheit als sehr hoch ein. Bei der Mehrzahl der Befragten basierte diese Einschätzung jedoch auf persönlichen Eindrücken und liess sich nicht auf Untersuchungen der Kundenzufriedenheit in der Bank stützen. Fast zwei Drittel der befragten Banken gaben nämlich an, keine Kundenzufriedenheit zu messen. Wird die Zufriedenheit der Kunden erhoben, wird oft unstrukturiert vorgegangen, insbesondere im Private Banking. Meist werden Befragungen unregelmässig und informell durchgeführt, z.B. durch Nachfragen des Beraters am Ende des Beratungsgesprächs. Für diese Banken wäre ein Seitenblick auf die führenden Institute lohnend. Dort werden unterschiedlichste Techniken zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit bzw. Beratungsqualität eingesetzt wie etwa Fragebögen, telefonische Befragungen bis hin zu gross angelegten Studien.

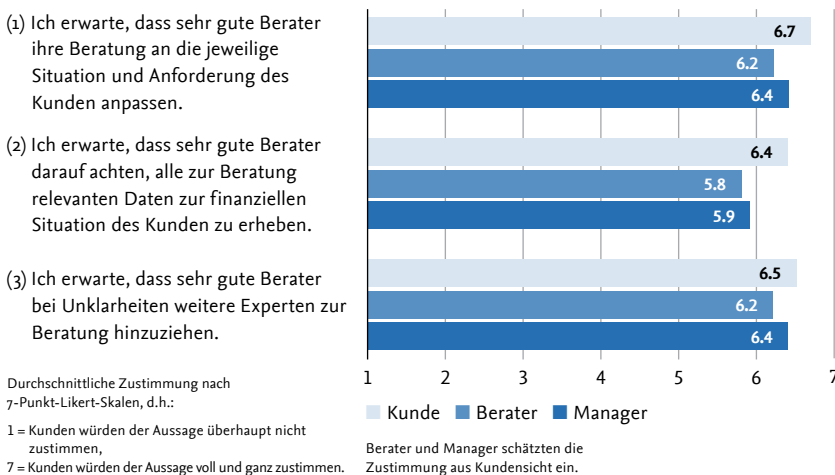
Als Hauptgrund für die Nichterhebung der Kundenzufriedenheit galt für die Mehrheit der Antwortenden die Diskretion gegenüber dem Kunden. Gerade Privatbanken fürchten bei Kundenbefragungen negative Reaktionen.

⁴ Die Universität Zürich (Lehrstuhl Prof. Dr. Gerhard Schwabe) hat das Informationsverhalten von Bankkunden ausgewertet und wird die Ergebnisse voraussichtlich 2009 publizieren.

2.3 Kunden wollen verlässliche Berater

Wie bereits bei der Bewertung der einzelnen Dimensionen der Beratungsqualität ersichtlich wurde (vgl. Kapitel 2.1), ist aus Kundensicht die Verlässlichkeit der wichtigste Faktor für die Beratungsqualität. Zur detaillierten Erhebung dieses Faktors konzentrierten wir uns bei den Fragen auf jene Aspekte, die mit der korrekten Ausführung der Beratungsservices in Zusammenhang stehen: die Ausrichtung der Beratung an der Situation des Kunden, den Einbezug der relevanten Kundendaten und die fachlich korrekte Durchführung des Services unter Zuhilfenahme von Experten (vgl. Box 2: Expertenmodell in Banken). Wir erhoben zu allen drei Fragen sowohl die Erwartung und Erfahrung der Kunden als auch die Einschätzung der Kundenerwartung durch die Manager und Berater.

Abbildung 9 Erwartungen an die Verlässlichkeit der Anlageberatung aus Kundensicht

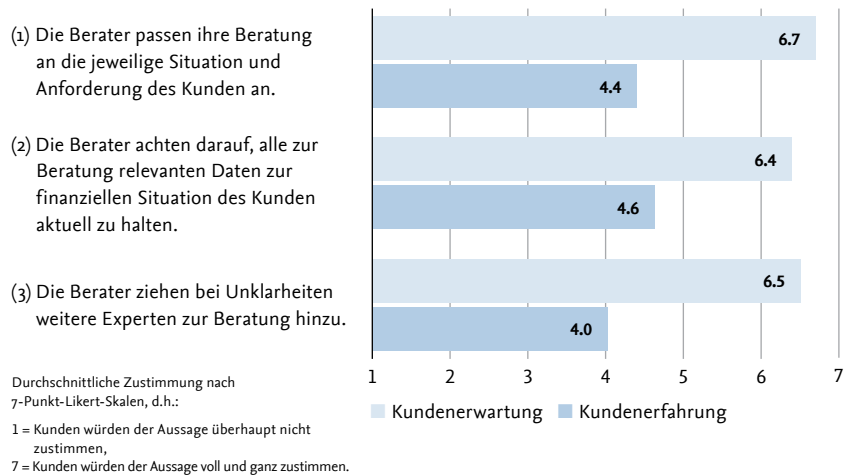


Die Erwartungen an die Verlässlichkeit der Anlageberatung sind bei allen Befragten sehr hoch. Kunden, Berater und Manager weisen bezüglich der Fragen 1 und 3 keine signifikanten Abweichungen in den Resultaten auf. Wir erhalten also eine hohe Übereinstimmung bei allen Akteuren, dass ein sehr guter Berater die Beratung auf die jeweilige Situation und Anforderung des Kunden anpassen sowie bei Unklarheiten weitere Experten zur Beratung hinzuziehen soll.

Die Erwartungen an die Verlässlichkeit sind bei allen Befragten sehr hoch.

Ein signifikanter Unterschied ergibt sich bei der Frage, inwiefern der Kunde erwartet, dass die Daten und Auswertungen, z.B. über sein Portfolio, immer aktuell gehalten und überprüft werden. Die Kundenerwartung ist hier sehr hoch (6.4 Punkte), Berater und Manager schätzen sie aber tiefer ein (5.8/5.9 Punkte). Die Berater sehen ihre Kunden mit der Aktualität der Daten und der Auswertungen weitgehend zufrieden und erwarten aus ihrer Sicht keine einschneidenden Verbesserungen, etwa ein tagesaktuelles Reporting. Es wurde jedoch oft Kritik laut, dass es ihnen aufgrund des hohen Zeitdrucks auch gar nicht möglich wäre, alle Kundeninformationen stets aktuell zu halten, wodurch der Erfüllung dieser Kundenerwartung heute natürliche Grenzen gesetzt sind.

Abbildung 10 Verlässlichkeit der Anlageberatung
(Kundenerwartung und Kundenerfahrung)

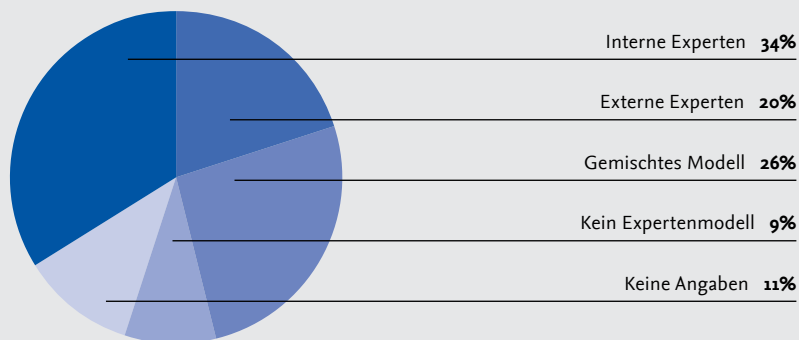


Die Berater und die Manager schätzen die Kundenerwartung bezüglich der Verlässlichkeit relativ genau ein, verstehen es aber nicht, diese Erwartung auch zu erfüllen.

Die Verlässlichkeit der Banken hat die grösste Wirkung auf die Zufriedenheit der Kunden.

In allen erhobenen Aspekten der Verlässlichkeit ergibt sich ein signifikanter Unterschied zwischen Kundenerwartung und Kundenerfahrung. Der Kunde sieht seine hohen Erwartungen an die Verlässlichkeit durch die Bank nicht erfüllt und ist mit der gebotenen Leistung nicht zufrieden. Obwohl die Berater und Manager die Kundenerwartung relativ genau einschätzen konnten, verstehen sie es nicht, diese Erwartung auch zu erfüllen. Zudem gewichtet der Kunde gemäss Kapitel 2.1 die Verlässlichkeit viel höher, als die Berater und Manager dies erwarten. Verbindet man diese Aussage mit obigen Gaps, kommt man zur Erkenntnis, dass die Verlässlichkeit der Banken die grösste Wirkung auf die Zufriedenheit der Kunden hat.

Box 2 Expertenmodelle in Banken

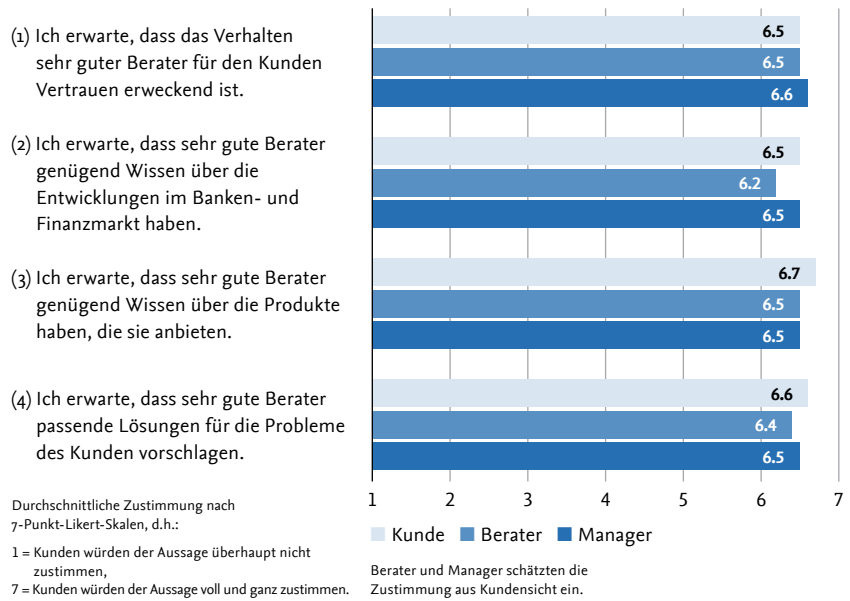


In mindestens 80 Prozent der befragten Banken können sich die Berater bei Unklarheiten, Rechtsfragen oder weiteren Themen auf Experten berufen. 34 Prozent der Banken arbeiten dabei mit einem internen Expertennetzwerk, 20 Prozent der Banken – meist kleinere Institute – haben ein Netzwerk von externen Experten wie Treuhänder, Rechtsanwälte, Finanzplaner usw. aufgebaut. Bei 26 Prozent der Befragten kommt ein gemischtes Modell zum Einsatz, d.h., dass je nach Fragestellung sowohl interne als auch externe Experten einbezogen werden oder dass die Banken Kooperationen bilden und mit Expertenteams anderer Banken zusammenarbeiten. Die Effizienz und Kosten der eingesetzten Expertenmodelle werden dennoch – trotz teilweise geäusselter Bedenken – nicht gemessen. Obwohl nur eine Grossbank den Einsatz von Experten als unterdurchschnittlich einstufte, ist eine Evaluation dieser Modelle empfehlenswert. Weiteren Aussagen zum Einsatz von Experten konnte entnommen werden, dass Planung und Vorbereitung der Experteneinsätze noch rückständig sind und vorhandene Informationen selten vorab einbezogen werden.

2.4 Bankvertreter werten Vertrauenswürdigkeit zu hoch

Die Bankakteure gewichten die Vertrauenswürdigkeit aus Kundensicht signifikant höher als der Kunde selbst (vgl. Kapitel 2.1). Sie gehen davon aus, dass der Kunde die Beratungsqualität massgeblich an dieser Dimension misst, und versuchen, durch eine möglichst hohe Vertrauenswürdigkeit den Kunden an sich bzw. an die Bank zu binden. Es wäre daher zu vermuten, dass die Leistung der Bank bezüglich Vertrauenswürdigkeit besser abschneiden würde, als dies der Kunde erwartet. Zur Erhebung der Vertrauenswürdigkeit baten wir die Kunden, Berater und Manager, das Frageset gemäss Abbildung 11 aus Kundensicht zu beantworten.

Abbildung 11 Erwartungen an die Vertrauenswürdigkeit der Berater aus Kundensicht



Die Ergebnisse zeigen, dass alle Akteure die Erwartung an die Vertrauenswürdigkeit aus Kundensicht sehr hoch einschätzen (6.5 Punkte und mehr). Auch wird die Kundenerwartung durch die Manager relativ genau eingeschätzt, sodass keine signifikanten Unterschiede zwischen den Akteuren feststellbar sind.

Abbildung 12 Vertrauenswürdigkeit der Berater (Kundenerwartung und Kundenerfahrung)

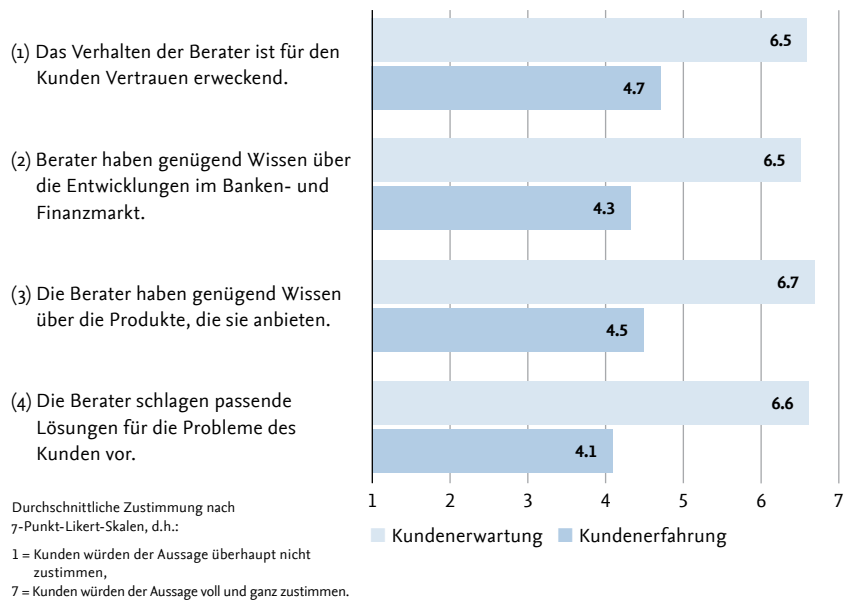


Abbildung 12 zeigt auf, dass es der Bank nicht gelingt, die hohen Kundenerwartungen zu erfüllen. In allen Bereichen ist die Erfahrung des Kunden signifikant tiefer als seine entsprechende Erwartung. Der Kunde ist also nicht zufrieden mit dem Verhalten, dem Wissen und den Lösungsvorschlägen der Berater. Dieses Ergebnis überrascht – entlang der Fokussierung der Banken auf Vertrauensaufbau wäre eine grössere Übereinstimmung zu erwarten gewesen.

Es stellt sich hier wiederum die Frage nach den Gründen der Diskrepanz zwischen dem verstandenen Bedürfnis nach Vertrauen und der mangelhaften Umsetzung durch die Bank. Zwar konnte der Einfluss der Finanzkrise (die Erhebungen zur Studie wurden im Herbst 2008 fertiggestellt) in der Befragung nicht präzise abgegrenzt werden, es liessen sich jedoch keine wesentlichen Unterschiede in den Antworten der Befragten vor und während der Krise feststellen. Auch Studien, die vor der Krise durchgeführt wurden, diagnostizieren ein gestörtes Vertrauensverhältnis zwischen den Kunden und ihrer Bank. Es kann also von einem grundsätzlichen Problem ausgegangen werden.

In den vertieften Workshops mit den Kunden wurden uns einige der Ursachen für die mangelhafte Vertrauenswürdigkeit genannt. So kann der Kunde z.B. nicht erkennen, ob der Berater die Interessen des Kunden, jene der Bank oder gar seine eigenen verfolgt. Zudem erwartet der Kunde auch, dass ihn ein guter Berater vor leichtsinnigen und risikoreichen Anlagen warnt. Er möchte also, dass die Bank nicht einfach alle seine Anlagewünsche ausführt, sondern dass sie diese analysiert und seine Risikofähigkeit sowie seine Bedürfnisse ausreichend prüft.

Die Kunden können nicht erkennen, ob der Berater die Interessen des Kunden, jene der Bank oder gar seine eigenen verfolgt.

Die Kunden ärgern sich zudem häufig über das Verhalten der Berater bei negativer Entwicklung der Anlagen. So äusserten viele Diskussionsteilnehmer ihre Enttäuschung über die mangelhafte Informationspolitik der Banken bzw. der Berater in Krisenzeiten.

Generell beklagen sich die Kunden über die fehlende Transparenz bezüglich der Handlungen des Beraters. Sie können oft nicht nachvollziehen, wie der Berater seine Vorschläge zu Anlagestrategien, Produkten und Handlungsempfehlungen herleitet. Die Beratung wird meist als «Blackbox» empfunden, und die Mechanismen der Übersetzung von Kundenwünschen in konkrete Lösungsvorschläge bleiben oft im Dunkeln.

Die Beratung wird meist als «Black Box» empfunden.

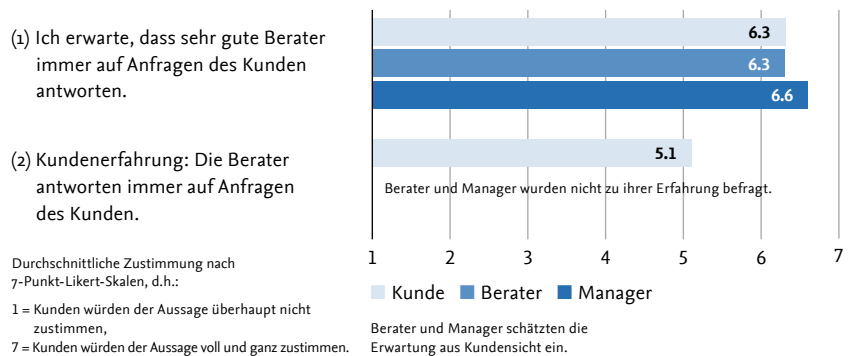
Die Bank versteht diese Kundenanliegen nur ungenügend. Der Beratungsprozess ist meist wenig standardisiert. Produktempfehlungen lassen sich so nur unzureichend prüfen. Nur wenige Banken gaben an, systematische Evaluations- und Kontrollmechanismen für die empfohlene Anlagestrategien und den verkauften Produktmix etabliert zu haben. Fast alle befragten Banken führen sogenannte Produktempfehlungslisten, die eine Auflistung der durch die Bank empfohlenen Anlageprodukte enthält. Unterbreitet der Berater dem Kunden Produktvorschläge gemäss Empfehlungsliste, ist das Vertrauen des Kunden doppelt gefordert. Er muss der Bank vertrauen, dass die Empfehlungen nicht nur den Eigeninteressen dienen, und er muss dem Berater vertrauen, dass auch dieser im Interesse des Kunden handelt.

2.5 Erreichbarkeit der Berater unter den Kundenerwartungen

Die Gewichtung der Erreichbarkeit aus Kundensicht unterscheidet sich nicht signifikant zwischen Kunden, Berater und Manager. Für den Kunden kommt die Erreichbarkeit an dritter Stelle nach der Verlässlichkeit und der Vertrauenswürdigkeit (vgl. Kapitel 2.1).

Die Erreichbarkeit wurde entlang dem Antwortverhalten des Kundenberaters auf Kundenanfragen erhoben (vgl. Abbildung 13). Die Berater und Manager schätzten dabei die Erwartung an das Antwortverhalten aus Kundensicht ein. Der Kunde selbst beantwortete die Frage aufgrund seiner eigenen Erwartung und Erfahrung.

Abbildung 13 Erreichbarkeit der Berater (Kundenerwartung und Kundenerfahrung)



Die Kunden wünschen eine hohe Verfügbarkeit der Berater und flexiblere Termine.

Wir stellten fest, dass die Berater und Manager die Kundenerwartung in etwa richtig einschätzen. Der Kunde hat mit 6.3 Punkten eine sehr hohe Erwartung an die Verfügbarkeit. Die tatsächlich erlebte Verfügbarkeit liegt für den Kunden signifikant tiefer. Mit 5.1 Punkten ist er aber immer noch mit der gebotenen Leistung zufrieden. Die Bank erfüllt also bezüglich der Verfügbarkeit ihrer Berater die Kundenerwartung weitgehend.

Als Verbesserungsmöglichkeit gaben die Kunden in den Gesprächen eine flexiblere Terminwahl an. Obschon Banken diese nach aussen oft propagieren, war sie für berufstätige Teilnehmer nicht nachvollziehbar. Sie wünschten sich insbesondere zu den Tagesrandzeiten bzw. in Einzelfällen auch am Wochenende verfügbare Berater. Bei einem durchschnittlichen Verhältnis zwischen Berater und Kunden von 1:150 lässt sich eine Steigerung der Erreichbarkeit in Randzeiten gemäss Aussagen der Bankakteure relativ schwierig umsetzen.

Aus Bankensicht wurde die Frage nach der Verfügbarkeit bzw. Erreichbarkeit der Kundenberater im Allgemeinen positiver eingestuft. Die Verantwortlichen sahen hier keinen grossen Handlungsbedarf. Ausserhalb der Kernzeiten bleibt der Einsatz für den Kunden dem Gutdünken des Beraters überlassen. Die Interviewpartner erwähnten dabei mehrmals, dass die Kunden die Privatsphäre des Beraters im Sinne einer Work-Life-Balance im Allgemeinen respektieren. Oder wie es ein Berater sinngemäss formulierte: Der Kunde müsse diesbezüglich vom Berater «erzogen» werden.

Auch der Einsatz neuerer Kommunikationstechnologien zur Erhöhung der Erreichbarkeit, wie etwa Blackberrys, wird vom Grossteil der Banken abgelehnt. Begründet ist dies in den hohen Sicherheitsrisiken, die diese Technologien mit sich bringen, so zum Beispiel die Gefahr des Datendiebstahls.

Die Banken lehnen den Einsatz neuerer Kommunikationstechnologien meist aus Sicherheitsgründen ab.

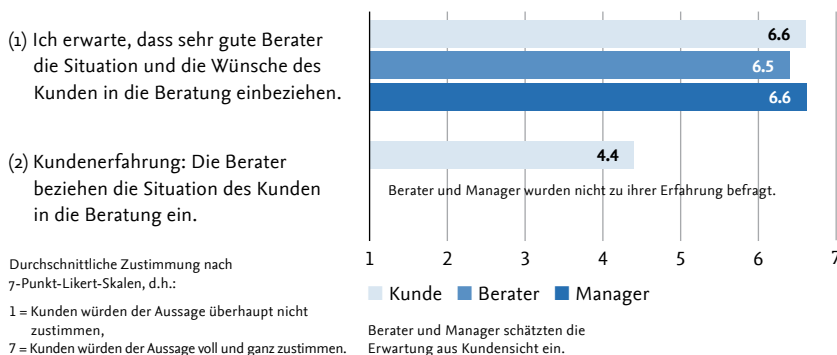
Im Vergleich zwischen Privat- und Universal-/Retailbanken werden die Beraterverfügbarkeit und deren organisatorische Umsetzung unterschiedlich betrachtet. Während in Universal-/Retailbanken vom Management eine Erreichbarkeit des Beraters auch bis in den späteren Abend erwartet wird, sehen viele Privatbanken eine 24x7-Verfügbarkeit, d.h. auch am Wochenende und in der Urlaubszeit, als wichtige Komponente der Leistungserbringung.

2.6 Kunden bemängeln fehlendes Einfühlungsvermögen

Die Bankakteure gewichteten das Einfühlungsvermögen aus Kundensicht signifikant höher als der Kunde selbst (vgl. Kapitel 2.1). Wie bereits bei der Vertrauenswürdigkeit könnte man dementsprechend vermuten, dass die Bank in dieser Dimension die Kundenerwartungen übertrifft.

Zur Erhebung des Einfühlungsvermögens fragten wir die Akteure, ob der Berater die Situation und die Wünsche des Kunden in die Beratung einbezieht. Die Berater und Manager schätzten dabei die Erwartung an das Antwortverhalten der Kunden ein. Der Kunde selbst beantwortete die Frage aufgrund seiner eigenen Erwartung und Erfahrung.

Abbildung 14 Einfühlungsvermögen der Berater (Kundenerwartung und Kundenerfahrung)



Für Manager und Berater ist das Einfühlungsvermögen sehr wichtig für die nachhaltige Kundenbindung. Dennoch gelingt es ihnen nicht, die hohe Erwartung der Kunden zu erfüllen.

Die Bankakteure schätzen die sehr hohe Kundenerwartung richtig ein. Demgegenüber gelingt es ihnen wiederum nicht, die hohe Erwartung zu erfüllen. Die signifikante Differenz zwischen Kundenerwartung (6.6 Punkte) und Kundenerfahrung (4.4 Punkte) zeigt, dass die Berater zu wenig auf die Situation und die Wünsche ihrer Kunden eingehen. Mit 4.4 Punkten ist der Kunde zudem nicht mehr zufrieden mit der Leistung der Bank. Dieses Ergebnis ist überraschend, da wir – wie bereits am Anfang des Kapitels erwähnt – eher das Gegenteil vermutet hätten. Manager und Berater beschrieben das Einfühlungsvermögen als sehr wichtig für eine nachhaltige Kundenbindung. Dies wird auch durch die häufig gebrauchte Redewendung untermauert, dass die «Chemie» zwischen dem Berater und dem Kunden stimmen muss.

Es fällt auf, dass in diesem Bereich wenig systematische Bestrebungen unternommen werden, dieses Kundenbedürfnis zu erfüllen. So gibt es keine Standards, wie die Zuteilung von Beratern zu Kunden erfolgen soll (vgl. auch Kapitel 3: «Zuteilung der Berater»). Die Ausnahme bilden hier abermals einige wenige Privatbanken, die die Zuordnung zu Beratern zur «Chefsache» erklären und Erstgespräche prinzipiell durch Vertreter des Managements durchführen lassen. Dies gilt vorrangig für Kunden, die nicht implizit durch Weiterempfehlungen des Beraternetzwerkes die Bank erreichen.

Ebenfalls war bei den untersuchten Banken die Vorbereitung des Erstgesprächs mit Kunden insgesamt mangelhaft. In unserer Voruntersuchung durch Mystery-Shopping wurden bei der Kontaktaufnahme mit der Bank nur in den wenigsten Fällen Informationen über Inhalte oder Ziele des gewünschten Gesprächs eingeholt. Eine Zuordnung von Beratern zu Kunden kann daher auch nicht gezielt angegangen werden, was die Effizienz des Erstgesprächs mindert.

2.7 Der Kunde legt weniger Wert auf das Erscheinungsbild

Das Erscheinungsbild wurde von den Kunden am tiefsten gewichtet. Die Bankakteure, insbesondere die Manager, erwarteten hier eine signifikant höhere Gewichtung durch die Kunden (vgl. Kapitel 2.1). In der Studie selbst wurde das Erscheinungsbild nicht durch zusätzliche Fragen vertieft, wodurch wir hier keine weiteren quantitativen Aussagen machen können.

2.8 Fazit: Banken erfüllen die Bedürfnisse ihrer Kunden nicht

Eine signifikante Wahrnehmungslücke konnte in der Kundenzufriedenheit ausgemacht werden. Der Kunde ist gemäss Studie bedeutend weniger zufrieden mit der Beratung, als die Bankakteure dies erwarten. Eine mögliche Ursache ist darin zu finden, dass nur wenige Banken strukturiert und regelmässig die Kundenzufriedenheit erheben. Trotz den Reputationsbedenken einiger Privatbanken besteht hier ein grosses Potenzial für Verbesserungen, indem sich die angebotenen Leistungen näher an der Kundenerwartung orientieren.

Ein interessantes Ergebnis liefert die Gewichtung der Qualitätsdimensionen aus Kundensicht durch die Kunden, Manager und Berater. Es lässt sich die Tendenz erkennen, dass der Kunde den «harten» Faktoren der Beratung mehr Gewicht gibt, als die Berater und Manager dies erwarten. Der Kunde misst die Qualität der Beratung viel stärker daran, wie zuverlässig diese ausgeführt wird und wie gut sein Berater erreichbar ist. Demgegenüber sind die «weichen» Faktoren für den Kunden weit weniger bedeutend. Er lässt sich durch ein vertrauenswürdiges Verhalten und ein Eingehen auf seine Wünsche viel weniger von der Qualität der Anlageberatung überzeugen, als dies Manager und Berater erwarten. Aus den Resultaten wird ersichtlich, dass die Bankakteure nicht wissen, auf welche Dimensionen der Kunde bei der Anlageberatung Wert legt.

In den vier im Detail untersuchten Dimensionen der Beratungsqualität (Verlässlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Erreichbarkeit und Einfühlungsvermögen) schätzten die Manager und Berater die Kundenerwartung stets korrekt ein. Wir konnten somit keine signifikanten Unterschiede zwischen der Kundenerwartung und der Einschätzung der Kundenerwartung durch die Bankakteure feststellen. Allgemein sind in allen vier Dimensionen die Kundenerwartungen sehr hoch, im Durchschnitt liegen alle Ergebnisse über 6.4 Punkten. Der Bank gelingt es jedoch in keiner Dimension, diese hohen Erwartungen zu erfüllen. Die Erfahrung des Kunden liegt stets unter seiner Erwartung, so dass er in keiner Dimension mit der angebotenen Leistung zufrieden ist. Dieses Ergebnis ist erstaunlich, besagt es doch, dass die Banken zwar die Bedürfnisse ihrer Kunden richtig

einschätzen, diese aber nicht erfüllen können. Gerade bei den Dimensionen, die die Berater und Manager aus Kundensicht höher gewichten (Vertrauenswürdigkeit und Einfühlungsvermögen), ist dieses Ergebnis umso überraschender, da man vermuten würde, dass die Leistung der Bank in diesen Dimensionen die Kundenerwartung eher übertreffen sollte.

Die Ursachen für die schlechte Erfüllung der Kundenerwartung liegen in vielen Aspekten begründet. Die Banken unterliegen organisatorischen Restriktionen und müssen effizient wirtschaften – sie können daher nicht alle Kundenbedürfnisse gleichermassen erfüllen. Die interne Unternehmenspolitik und bestehende Anreizsysteme können zudem eine klare Ausrichtung der Beratung am Kundenbedürfnis verhindern. In der Studie konnten aus den Interviews einige wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, welche einen Weg zu einer besseren Erfüllung der Kundenerwartung weisen. Diese sind:

- Kundenzufriedenheit: Die Kundenzufriedenheit sollte regelmässig und strukturiert gemessen werden, damit die Bankakteure die Kundenerwartungen besser erfüllen können.
- Verlässlichkeit: Der Berater soll vermehrt auf die Situation des Kunden eingehen und die finanziellen Daten aktuell halten. Bei Bedarf soll er zudem vermehrt Experten beiziehen.
- Vertrauenswürdigkeit: Der Kunde möchte, dass der Berater im Interesse des Kunden handelt und ihn auch vor leichtsinnigen und risikoreichen Anlagen warnt. Der Kunde möchte zudem mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit bei Anlageempfehlungen.
- Erreichbarkeit: Der Kunde möchte, dass der Berater auch in Randzeiten für ihn erreichbar ist.
- Einfühlungsvermögen: Die Zuteilung der Berater zu einem Kunden sollte nach Persönlichkeitsprofilen strukturiert erfolgen.



3

12

3

12

1

3

44

0

9

32

3

4

33

32

Advise and realise

Transparenz

Implementierung sichern
Fokus auf Nutzen

Transparency

3. Beratungsprozess: Wie reif ist der Beratungsprozess?

In diesem Kapitel untersuchen wir, wie sich die aktuelle Reife der Beratungsprozesse der Schweizer Banken heute darstellt bzw. wie weit eine Standardisierung der Beratungsprozesse bereits erfolgt ist.

Dabei haben wir den Gesamtberatungsprozess analysiert und diesen durch die Akteure bewerten lassen. In einem zweiten Schritt haben wir mit gezielten Fragen nach konkreten Schwachstellen im Prozess gesucht.

3.1 Prozessreife

Die Reife eines Prozesses bestimmt sich durch die gleichbleibende Qualität seiner Ergebnisse. Für einen Beratungsprozess bedeutet dies, dass eine Beratung unabhängig vom jeweiligen Berater bei ähnlichen Kunden auch ähnliche Anlageempfehlungen hervorbringen sollte. Diese Ergebnisqualität hängt einerseits vom Berater selbst, andererseits von der Strukturiertheit des Prozessablaufes ab.

Die Qualität und das Wissen der Berater kann die Bank nur bedingt ausgleichen. Möglichkeiten dazu sind eine entsprechend vorgeschriebene Aus- und Weiterbildung sowie geforderte langjährige Berufserfahrung. Neben der Förderung der Mitarbeiter braucht es zur Erreichung gleichbleibender Qualität auch strukturelle Rahmenbedingungen in Form von Prozessen. Diese müssen in der Organisation verankert sein und mit festen Kontrollschritten die Qualität sicherstellen. Um eine hohe Prozessreife zu erreichen, braucht es daher immer beides, d.h. strukturierte Prozesse und das Training der Mitarbeiter. Zur Bestimmung und Messung der Prozessreife gibt es viele Standards wie ISO, TQM, SixSigma etc. Derzeit am aktuellsten ist das CMMI-Modell (vgl. Box 3).

Box 3 CMMI-Stufen der Prozessreife

Die Idee der Messung von Prozessqualität (oder «Reife» eines Prozesses) hat in vielen Modellen Eingang gefunden. Insbesondere im Bereich der Softwareentwicklung haben sich zur Prozessoptimierung und -reifemessung mehrere Standards entwickelt. Ein weitverbreiteter Standard in IT-Unternehmen ist hierbei die Capability Maturity Model® Integration (CMMI), die unterschiedliche Referenzmodelle zur Verbesserung organisationaler Prozesse enthält. Das derzeit entwickelte Modell des «CMMI for Services» (Lancierung März 2009) [2] wird ergänzend die Aktivitäten und Prozesse von Dienstleistungsunternehmen abdecken. CMMI definiert Fähigkeitsgrade bezogen auf die jeweils betrachteten Prozesse bzw. Prozessschritte. Ausserdem beschreibt es fünf Reifegrade (Maturity Levels), die bestimmte Fähigkeitsgrade implizieren. Es sind dies:

- Initial (keine Anforderungen)
- Managed (Prozesse können erfolgreich wiederholt werden)
- Defined (Standardprozesse sind definiert und werden laufend verbessert)
- Quantitatively Managed (die Prozesse werden statistisch kontrolliert)
- Optimizing (die Prozesse werden durch statistische Prozesskontrolle verbessert)

In unserem Untersuchungsfeld haben bisher nur die führenden Institute bei ihren Beratungsprozessen die Stufe «Defined» erreicht. Der Grossteil der untersuchten Banken wäre nach CMMI-Skala den ersten beiden Stufen zuzuordnen. Es gibt also für die Banken noch viel Potenzial zur Verbesserung ihrer Prozesse Reifegradmodelle, wie das CMMI for Services, könnten dabei als Leitmodelle dienen. Insbesondere schlägt CMMI auch Richtwerte vor, anhand derer die Banken ihre Prozessreife messen und mit anderen Instituten vergleichen können.

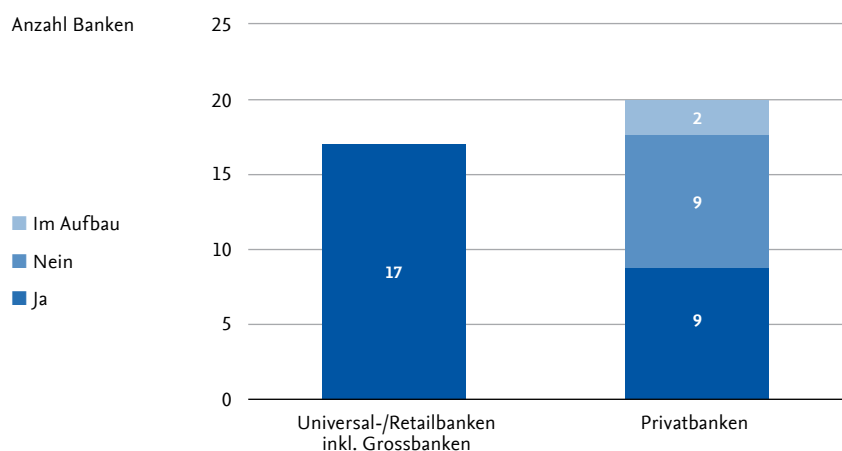
3.2 Der Beratungsprozess

3.2.1 Der Beratungsprozess hat sich durchgesetzt

Strukturierte Beratungsprozesse haben sich weitgehend durchgesetzt. Alle befragten Universal-/Retailbanken und nahezu die Hälfte der Privatbanken haben einen Beratungsprozess eingeführt. Diese Entwicklung fand bei einer Vielzahl der Universal-/Retailbanken und insbesondere bei den befragten Privatbanken im Laufe der letzten drei Jahre statt. Zwei der befragten Privatbanken befinden sich zurzeit in der Aufbauphase eines standardisierten Beratungsprozesses. Die Strukturierung der Beratungsprozesse hat meist das Ziel, eine effiziente, einheitliche und für den Kunden transparente Beratungsdienstleistung zu erreichen. Demgegenüber sehen manche Privatbanken ihre Stärke darin, keinen strukturierten Beratungsprozess zu haben.

Massgeschneiderte Lösungen für einen übersichtlichen Kundenstamm stehen für diese Banken im Vordergrund. Eine solche Dienstleistung verlangt jedoch auch entsprechend gut qualifizierte und berufserfahrene Berater. Für die Universal-/Retailbanken ist ein Beratungsprozess jedoch sehr wichtig, weil sie mit jüngeren Beratern arbeiten und diesen eine Struktur bzw. Leitlinien für eine konstante und optimale Leistung bieten wollen.

Abbildung 15 Strukturierter Beratungsprozess



Führend hinsichtlich eines strukturierten Beratungsprozesses sind die Grossbanken. Die Universal-/Retailbanken und nahezu die Hälfte der Privatbanken haben ihn ebenfalls eingeführt. Bei einem Teil der Privatbanken ist dagegen eine Zurückhaltung zu beobachten.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Banken die Vorzüge eines strukturierten Beratungsprozesses weitgehend erkannt haben. Führend auf diesem Gebiet sind die Schweizer Grossbanken, die im Begriff sind, ihre Beratungsprozesse weltweit zu implementieren. Im Gegenzug ist bei einem Teil der Privatbanken eine Zurückhaltung gegenüber der Einführung eines Beratungsprozesses zu beobachten. Mögliche Gründe dafür liegen in der strategischen Positionierung der Banken oder in den unterschiedlichen Zielen beteiligter Akteure: Wo das Management in der Anlageberatung involviert ist, wo erfahrene Berater skeptisch gegenüber neuen Strukturen und Leitlinien sind oder wo die Prozessunterstützung seitens IT mehrheitlich nicht gegeben ist, wird dem Beratungsprozess eher skeptisch begegnet.

Wie uns mehrere Manager sagten, zeigen bankinterne Studien auf, dass der Kunde einen strukturierten Beratungsprozess begrüßen würde. So seien Kunden deutlich zufriedener, wenn sie anhand eines strukturierten Prozesses beraten wurden. Auch die Kundenberater zeigten eine positive Einstellung gegenüber dem Beratungsprozess. So empfinden Kundenberater es als sehr positiv, wenn sie anhand eines strukturierten und optimal durch IT gestützten Beratungsprozesses vorgehen können.

3.2.2 Die Prozessreife der eingeführten Prozesse variiert stark

Mit wenigen Ausnahmen wurde bei den meisten eingeführten Beratungsprozessen die klassische vierstufige Form (1. Analyse, 2. Konzept, 3. Umsetzung, 4. Überprüfung) festgestellt. Einige dieser Beratungsprozesse wurden zudem durch eine regelmässige Neuanalyse der Kundensituation ergänzt, bei der vorgesehen ist, jeweils die gewählte Anlagestrategie an veränderte Lebensbedingungen anzupassen.

Die Reife der Prozesse (vgl. Kapitel 3.1 und Box 3) ist je nach Bank unterschiedlich: In manchen Banken wird die Anlageberatung anhand von Checklisten oder unverbindlichen Leitlinien durchgeführt, in anderen Instituten sind hingegen alle Prozessschritte definiert, und es gibt feste Vorgaben über die zu erhebenden Informationen sowie über die Art und Weise, wie diese zu verarbeiten sind. Wir haben im durchgeführten Mystery-Shopping festgestellt, dass die Einhaltung dieser Prozesse noch nicht durchgängig bei allen Beratern erfolgt. In mehr als der Hälfte von 16 Anlagegesprächen bei sieben teilnehmenden Universal-/Retailbanken und fünf teilnehmenden Privatbanken wurden die Bedürfnisse, Erwartungen und die Situation des Kunden nicht strukturiert erfasst. Dieser Befund wurde uns auch in den Interviews von den Banken bestätigt.

Die qualitativen Ergebnisse der vorliegenden Studie ergaben, dass die Berater meist nicht in die Gestaltung des Beratungsprozesses miteinbezogen werden. Dies könnte einer der Gründe für die schlechte Akzeptanz bestehender Vorschriften und Abläufe durch die Berater sein. Bei einem Grossteil der Banken stellten wir zudem fest, dass die technische Durchdringung der Beratungsprozesse rückständig ist. Viele Berater bemängelten hierbei die unzureichende IT-Tool-Unterstützung.

Die Berater werden meist nicht in die Gestaltung des Beratungsprozesses miteinbezogen. Dies könnte einer der Gründe für die schlechte Akzeptanz bestehender Vorschriften und Abläufe durch die Berater sein.

Die Berater empfinden die technische Durchdringung der Beratungsprozesse als rückständig und wünschen sich mehr IT-Tool-Unterstützung.

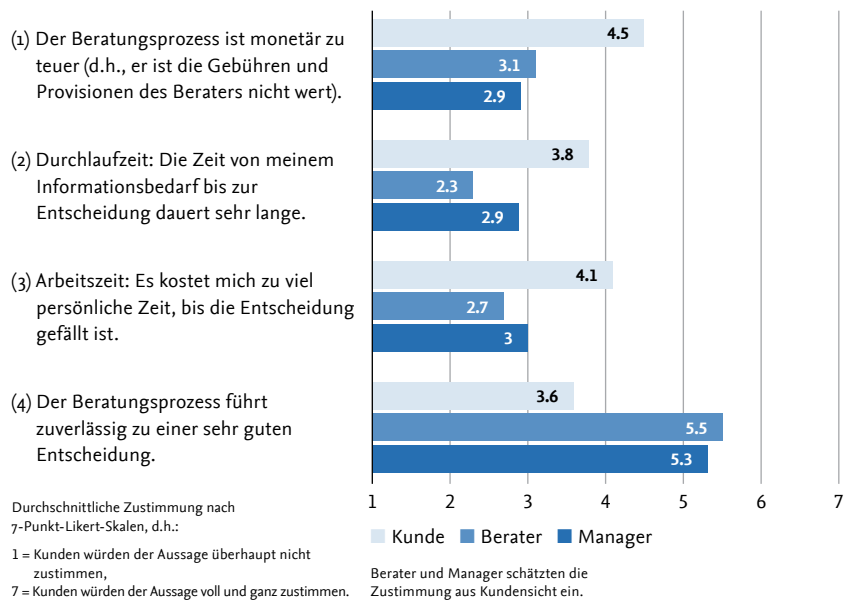
Aufgrund der kaum standardisierten Prozesse können viele Banken keine automatisierte Prozesssteuerung bzw. Prozesskontrolle etablieren. Nur gerade fünf Universal-/Retailbanken und zwei Privatbanken verfügen über solche Kontrollen, wobei auch diese eher unvollständig und kaum standardisiert sind. Weiter wurden von den Banken nahezu keine Standards definiert, wie eine konstante und qualitativ hohe Leistung im Rahmen des eingeführten Beratungsprozesses auszusehen hätte.

3.2.3 Ungenügende Prozessqualität bezüglich Zeitaufwand und Resultat

Im Rahmen der Studie wurde die wahrgenommene Qualität des Beratungsprozesses untersucht. Hierfür wurden sowohl die Kunden, als auch die Kundenberater und das Management gebeten, die monetären Kosten, die Effizienz und die der Anlageberatung aus Sicht des Kunden zu beurteilen. Bei der Effizienz erfragten wir zwei Sichten, die Durchlaufzeit bis zur Entscheidung und die persönliche zeitliche Belastung aus Kundensicht.

Die Kunden schätzen die Kosten der Beratung als zu hoch ein und sind nicht überzeugt, dass der Beratungsprozess zuverlässig zu guten Entscheiden führt.

Abbildung 16 Prozessqualität in der Beratung aus Kundensicht



Die Antworten zur Prozessqualität zeigen ein deutliches Bild. Der Kunde beurteilt alle vier Fragen zur Prozessqualität signifikant schlechter, als dies Berater und Manager erwarten. Die Antworten des Kunden liegen zwischen 3.6 und 4.5 Punkten, er empfindet die Prozessqualität als ungenügend. Gehen wir nun auf die einzelnen Fragen ein.

Nicht unerwartet war der Befund, dass die Kunden den Beratungsprozess eher teuer finden bzw. dass der Prozess «die Gebühren und Provisionen des Beraters nicht wert» ist (4.5 Punkte). Die Bank finanziert sich über die Produkterträge, Gebühren, Courtagen, Spezialkonditionen etc., die für Kunden normalerweise schwer zu durchschauen sind. Unsere Ergebnisse aus den Kundenworkshops und weitere Quellen [3] bestätigen diese Unklarheit über die Kostenverteilung. Dennoch empfindet der Kunde die Beratung gemessen an der erbrachten Leistung als eher teuer. Das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt also für den Kunden nicht. Würde man ihm mehr Leistung bringen, wäre er vielleicht durchaus bereit, auch die derzeitigen Kosten zu tragen.

Die Prozessleistung bestimmt sich über die Fragen nach der Durchlaufzeit, der eigenen Arbeitszeit des Kunden und der Qualität der Entscheide. Die Zeit vom Informationsbedarf des Kunden bis zur Entscheidung und die persönliche Arbeitszeit, die der Kunde investieren muss, bis die Entscheidung gefällt ist, werden von den Kunden als eher durchschnittlich empfunden. Den Beratern und Managern ist nicht bewusst, dass der Kunde eine schnellere Durchlaufzeit erwartet und dass er weniger eigene Zeit in den Prozess investieren möchte. Der Kunde wünscht sich also, dass der Berater ihm hilft, Zeit einzusparen.

Die Wahrnehmung der Kunden, ob der Prozess zu einer «sehr guten Entscheidung» führt, weicht mit 3,6 Punkten eindeutig von den optimistischen Einschätzungen des Managements (5,3 Punkte) und der Kundenberater (5,5 Punkte) ab. Des Weiteren kann angenommen werden, dass die Vorstellungen der Kunden über eine «sehr gute Entscheidung» zu wenig in die Anlageberatung integriert werden. Die Ergebnisse aus unseren Mystery-Shoppings bestätigen diese Annahme: Wenige Berater fragten am Ende des Gesprächs, ob das persönliche Beratungsziel zufriedenstellend erreicht wurde. Eine fehlende Transparenz über die Art und Weise, wie Produktempfehlungen zustande kommen, kann auch erklären, warum die Kunden nicht überzeugt sind, dass der Beratungsprozess zu einer «sehr guten Entscheidung» führt. Eine Offenlegung der Entscheidungskriterien bei Produktempfehlungen könnte in diesem Zusammenhang zu einer höheren Überzeugung des Kunden führen und damit auch zu höherem Kundenvertrauen.

Der Markt bzw. die Kursentwicklungen beeinflussen die Wahrnehmung der Entscheidungsqualität durch den Kunden zusätzlich. Bei ungünstiger Wertentwicklung der Anlage ist die Tendenz zu Misstrauen gegenüber der Beratung höher. Diese Thematik ist Anfang 2009 sehr aktuell, und es steht zur Diskussion, inwiefern eine anschauliche Aufklärung und Betreuung des Kunden vor allem bei negativen Anlageentwicklungen angebracht und hilfreich für eine vertrauensvolle Beziehung ist.

3.2.4 Mehr in die Weiterbildung der Berater investieren

Die Mehrheit der Banken findet, dass regelmässige Schulungen für die Weiterentwicklung der angebotenen Anlageberatung und Qualitätssicherung notwendig sind. Gemäss unseren Erhebungen führen die meisten Banken jährlich obligatorische Schulungen mit ihren Beratern durch. Diese fördern vorrangig den Verkauf, soziale Fähigkeiten und das Produktwissen. Wenige bis keine Schulungen werden zu den Themen «Einsatz von IT in der Beratung» oder «Aktuelle Entwicklungen auf dem Finanzmarkt» durchgeführt. An diesem Punkt ist Entwicklungspotenzial erkennbar.

Bei vielen Banken besteht eine überaus grosse Auswahl an IT-Tools für die Beratung, doch es fehlen meist entsprechende Anwenderschulungen. Sind solche vorhanden, werden sie oft nur auf freiwilliger Basis oder bei Einführung neuer Software-Versionen angeboten. Die befragten Berater und IT-Verantwortlichen bestätigten, dass in diesem Bereich eindeutig Handlungsbedarf besteht. Diese Thematik wird in Kapitel 4 vertieft.

Zudem sollten Berater regelmässig über Marktentwicklungen, neue Instrumente, entsprechende Analysemethoden und Trends geschult werden. Gemäss unserer Umfrage wird dies heute nur von wenigen Banken erkannt und umgesetzt.

3.3 Vorbereitung und Nachbereitung der Beratung

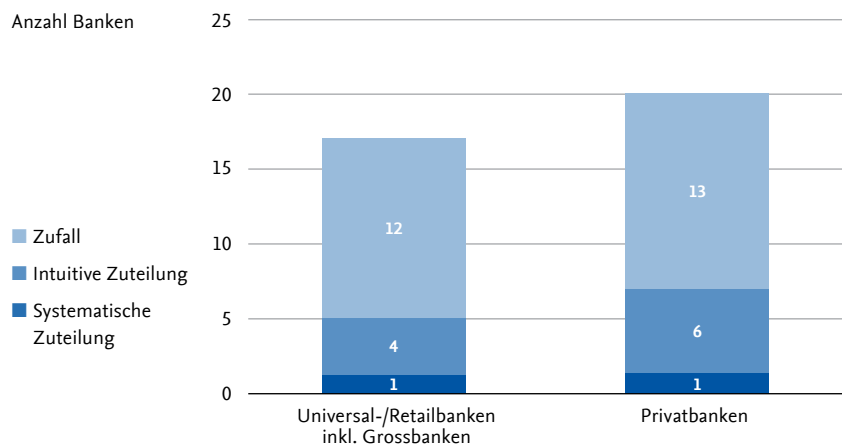
Eine erfolgreiche Anlageberatung muss gut vorbereitet und gut dokumentiert werden. Zu Beginn ist es wichtig, dass dem Kunden ein passender Berater zugeteilt wird. Damit die Beratung effizient gestaltet werden kann, sollten Vorinformationen über den Kunden und seine Anlagewünsche eingeholt werden. In der Nachbearbeitung müssen Daten ergänzt und neu erfasst werden, um diese für kommende Gespräche aktuell zu halten und um dem Kunden entsprechende Anlagevorschläge unterbreiten zu können. In den folgenden Kapiteln zeigen wir unsere Ergebnisse zur Vor- und Nachbereitung des Beratungsgesprächs.

Im Bankenumfeld gibt es erstaunlicherweise nahezu keine systematische Zuteilung der Kundenberater zu Kunden.

3.3.1 Keine systematische Zuteilung der Berater zu Kunden

Trotz der hohen Gewichtung des Einfühlungsvermögens durch die Banken zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass es im Bankenumfeld erstaunlicherweise nahezu keine systematische Zuteilung der Kundenberater zu Kunden gibt. Walk-in-Kunden werden zufällig einem freien Mitarbeiter zugewiesen oder nach einer kurzen Angabe der Produktwünsche und Anlageziele einem Berater aus dem entsprechenden Bereich zugeteilt. Ist ein Kunde einmal bei einem Berater eingeteilt, erfolgt eine Neuzuweisung in der Regel nur noch auf Initiative des Beraters, falls «für den Berater die Chemie nicht stimmt».

Abbildung 17 Zuteilung der Kunden zu Beratern



Da die meisten Kunden aufgrund einer Empfehlung eine Bank bzw. einen Berater auswählen, wurde bis jetzt einer systematischen Zuteilung der Berater zu Kunden wenig Bedeutung beigemessen. Verlässt ein Berater die Bank, erfolgt eine Neuzuteilung seiner Kunden meist nach bankinternen Kriterien, etwa nach freier Kapazität. Dies ist aus Sicht der Banken zwar durchaus praktikabel, die Kundenzufriedenheit könnte jedoch gesteigert werden, indem die Einteilung stärker nach dem Typ des Kunden erfolgen würde.

Führende Modelle in diesem Bereich propagieren die Zuteilung eines Beraters erst nach einem Jahr oder anhand eines Persönlichkeitsprofils mit Farbschema. Im ersten Beispiel haben Kunden im Verlauf des ersten Jahres die Möglichkeit, sich zu positionieren, und werden erst dann einem Segment zugeteilt. Anschliessend wird ihnen ein Berater aus dem entsprechenden Team zugewiesen. Im zweiten Beispiel wird ein Persönlichkeitsprofil für die Berater und Kunden ermittelt. Das Profil basiert auf den Dimensionen «Dominanz», «Initiative», «Stetigkeit» und «Gewissenhaftigkeit», denen bestimmte Farben zugewiesen werden (Grün, Rot, Blau, Gelb). Mit dieser Zuteilung wird versucht, mehr Kundenzufriedenheit zu erreichen, indem die «Chemie» zwischen Kunden und Beratern besser abgestimmt ist.

Ein weiteres Modell zur Bestimmung des passenden Beraters empfahl die Zuteilung durch einen Teamleiter. Dieser führt das Erstgespräch mit dem Kunden und teilt diesen dann intuitiv einem passenden Berater zu.

3.3.2 Informationsbeschaffung vor dem Beratungsgespräch unzureichend

Wie in Kapitel 2.3 erwähnt, werden durch die Berater im Vorfeld nahezu keine Informationen über den Kunden eingeholt. Dieses Erkenntnis basiert auf den Aussagen der befragten Kunden und aus den Erfahrungen des Mystery-Shoppings. Auch das Management und die Berater bestätigten uns in den Interviews, dass die Vorbereitung des Beratungsgesprächs noch mangelhaft ist. Als Begründung geben sie an, zu wenig Zeit für eine gewissenhafte Gesprächsvorbereitung zu haben. Um diese Problematik anzupacken, müsste der Aufwand reduziert werden können oder der Berater müsste sich für die Vorbereitung mehr Zeit nehmen dürfen. Als effizienzsteigernde Massnahme in diesem Feld sind insbesondere IT-Tools zu erwähnen. Viele Arbeiten können heute dem Kunden übergeben werden, indem er selbst die Daten erfasst, z.B. durch eine Offertanfrage über ein Online-Tool. Zudem können gute bankinterne Tools den Beratungsprozess im Sinne der Datensammlung und -aufbereitung sehr effizient unterstützen.

3.3.3 Nachbereitung der Beratung oft rückständig

Auch bei der Nachbereitung eines Gesprächs gaben die Berater an, dass ihnen oft die Zeit für eine sorgfältige Durchführung fehlt. Zudem fühlten sie sich schlecht unterstützt, da ihre IT-Systeme ineffizient und umständlich zu bedienen seien. Für das Management ist eine saubere Datenerfassung wichtig, da sie den Kunden an die Bank binden wollen. Demgegenüber stärkt der Berater seine Position gegenüber der Bank, indem er möglichst wenig dokumentiert. Es gibt somit viele Gründe, warum neu gewonnene Daten nicht in den vorhandenen Systemen gepflegt werden. Als Folge davon können Kunden praktisch nur von ihrem Berater betreut werden, zur Gesprächsvorbereitung fehlen nötige Angaben und zudem verliert die Bank bei jedem Beraterwechsel viel Wissen über den Kunden.

Eine Verbesserung in diesem Verhalten kann nur erzielt werden, wenn die Erfassung der Daten nach einem Gespräch obligatorisch gemacht und diese auch regelmässig kontrolliert wird. Software-Tools könnten auch hier weiterhelfen, indem sie Pflichtfelder enthalten und indem sie automatisierte Kontrollprozesse anstossen. In der heutigen Organisation ist es die Aufgabe der Vorgesetzten, die Vorgehensweise der Mitarbeitenden zu überwachen, und nur bei weniger als zehn Prozent der befragten Banken existieren systemunterstützte Prozesse, die eine Gesprächsdokumentierung durch die Berater sicherstellen können.

3.4 Ist der Beratungsprozess individualisierbar?

Nahezu 70 Prozent der befragten Bankvertreter waren überzeugt, dass die von ihnen gebotene Beratungsdienstleistung bzw. der Beratungsprozess individualisierbar ist. Die tatsächliche Individualisierung der Prozesse wurde innerhalb der Studie nicht geprüft, es wurde jedoch erhoben, inwiefern die eingeführten Prozesse auf die Unterschiede zwischen den Kunden eingehen können. Wir erfragten dazu die Kriterien zur Bildung von Kundensegmenten.

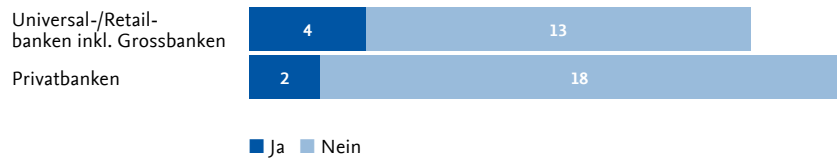
Bei den meisten Banken wird eine Kundensegmentierung über die klassischen Kriterien Region, Vermögen und Potenzial vorgenommen. Nur sehr wenige Kantonalbanken und eine Privatbank teilen ihre Kunden nach Kundenwert (ABCD-Kunden) in unterschiedliche Gruppen ein. Zusätzlich bilden vier Kantonalbanken und eine Privatbank ihre Kundensegmente anhand psychologischer Kriterien. Die Kantonalbanken beziehen sich dabei auf die Biostrukturanalyse (Grün, Rot, Blau). Mit diesem Ansatz werden die Kunden anhand ihrer Verhaltenstendenzen (rational, impulsiv-emotional, sozial) grob kategorisiert. Eine Privatbank setzt für die Kundensegmentierung Persönlichkeitsprofile ein, die auf der Grundlage der Dimensionen «Dominanz», «Initiative», «Stetigkeit» und «Gewissenhaftigkeit» ermittelt wurden (Grün, Rot, Blau, Gelb). Eine weitere Privatbank unterscheidet ihre Kunden nach Lebensstilen (SAT1-, ARD- oder ZDF-Kunden) und teilt diese dann spezialisierten, typorientierten Beratungsteams zu.

Abbildung 18 Kundensegmentierung und Einsatz von Beratungsleitbildern bei Banken

Kundensegmentierung über psychologische Kriterien, Lebensstil oder Kundenwert



Einsatz von Beratungsleitbildern



In der Vorbereitung des Beratungsgesprächs werden nur selten Informationen über den Kunden und sein Anliegen eingeholt.

Die Nachbereitung wird aus Zeitmangel meist vernachlässigt, wodurch die eingeholten Daten für ein nächstes Gespräch nicht dokumentiert sind.

Mit Ausnahme des letzteren Beispiels wird die Kundensegmentierung in den befragten Banken nur vereinzelt dazu genutzt, die Anlageberatung auf die dadurch hergeleiteten Kundentypen zuzuschneiden. Es werden nur bei einigen Kantonalbanken und zwei Privatbanken psychologische Beratungsleitbilder eingesetzt, die jedoch nur eine grobe Auswahl von Produkten definieren und nicht den Beratungsprozess anpassen. Gerade solche Beratungsleitbilder würden sich gut dazu eignen, eine kundentypgerechte Vorgehensweise zu definieren, um individuell auf den Kunden einzugehen. Unsere Studie aus dem Versicherungsumfeld konnte belegen, dass der Einsatz von solchen Beratungsleitbildern in der Beratung sehr effizient sein kann.

Box 4 Leitbilder

Ein Leitbild ist eine auf ein Kundensegment/Kundentyp definierte Vorgehensstrategie, die Definitionen zu folgenden Themen umfasst:

- Leitidee: Was bietet das Unternehmen den Kunden (Service-Definition)?
- Kunden: Welche Kunden möchte das Unternehmen ansprechen?
- Berater: Welchem Anforderungsprofil muss der Berater entsprechen?
- Prozess: Wie stimmt das Unternehmen die Prozesse auf den Kundentyp ab?
- Produkt: Welche Produkte sollen dem Kunden angeboten werden?
- Nachhaltigkeit: Definition der Ziele im Sinne von Loyalität des Kunden, Dauer der Kundenbeziehung, Lebenszyklus der Bedürfnisse usw.

Für weitere Anregungen und praktische Beispiele zum Thema Leitbilder verweisen wir auf die «Studie Beratungsqualität in der Versicherungswirtschaft» [4].

3.5 Fazit

Unsere Ergebnisse zeigen, dass, obwohl die Mehrheit der Banken in den letzten Jahren einen standardisierten Beratungsprozess eingeführt hat, dieser in puncto Strukturierung und Vereinheitlichung noch teilweise rückständig ist. In manchen Banken wird die Beratung noch anhand einfacher Checklisten geleitet, in Banken mit höherer Prozessreife wird der Beratungsprozess dagegen nicht konsequent befolgt. Fehlende Kontrollmechanismen, eine schlechte technische Durchdringung der Beratungsprozesse und die Tatsache, dass Berater nicht in die Gestaltung der Beratungsprozesse miteinbezogen werden, könnten diesen Befund erklären.

Aus Sicht der Kunden ist die Qualität der eingeführten Prozesse verbesserungswürdig – sie schätzen die Kosten der Beratung als zu hoch ein –, woraus ersichtlich wird, dass über die Verteilung der Kosten der Beratung noch Unklarheit besteht. Gleichzeitig sind sie nicht der Meinung, dass der Beratungsprozess zu einer «sehr guten Entscheidung» führt. Dies kann darauf hinweisen, dass die Bank nicht versteht, was für den Kunden eine «sehr gute Entscheidung» bedeutet und dass die bestehenden Prozesse das Kundenbedürfnis zu wenig genau abklären.

Eine weitere Schwachstelle der Beratungsprozesse wurde im Bereich der Beraterschulung erkannt: Es werden sehr wenig Schulungen für IT-Themen angeboten und gar keine Schulungen über den Einsatz von IT in der Beratung. Dies führt zu einer schlechten Nutzung und Akzeptanz der Tools, die durch entsprechende Trainingsmassnahmen verbessert werden könnten.

Die Vor- und Nachbereitung eines Beratungsgesprächs erfolgt heute nicht sorgfältig genug. In der Vorbereitung des Beratungsgesprächs werden nur selten Informationen über den Kunden und sein Anliegen eingeholt. Dementsprechend erfolgt die Beraterzuteilung zu wenig systematisch. Auch die Nachbereitung wird aus Zeitmangel meist vernachlässigt, wodurch die eingeholten Daten für ein nächstes Gespräch nicht dokumentiert sind. Da keine systemgestützten Kontrollmechanismen etabliert sind, liegt die Qualitätssicherung in diesem Bereich einzig beim Vorgesetzten. Zur Steigerung der Prozessreife müsste eine Bank hier klare Prozessabläufe definieren und IT-Tools mit Kontrollmechanismen einführen.

Auch in Bezug auf die Individualisierung des Beratungsprozesses liessen sich nahezu keine systematischen Massnahmen erkennen. Es existieren nur in wenigen Banken Vorgaben für den Umgang mit sehr aktiven oder sehr passiven Kunden. Auch bildet kaum eine Bank ihre Kundensegmente über psychologische Kriterien und/oder Lebensstil ab. Noch weniger Banken setzen entsprechende Beratungsleitbilder ein, um die Anlageberatung an die durch die Kundensegmentierung bestimmten Kundentypen anzupassen. Falls Beratungsleitbilder eingesetzt werden, beziehen sich diese eher auf die Auswahl von gebotenen Produkten und nicht auf die Beratungs- oder Prozessgestaltung.



verstehen.
Grenzen ausloten

methode?

PPM-Tools anwenden
L3 Leben
Risiken in Schach halten

12
3 4

33

3

3 12

32

3 12
3 4

33

12

3

32

3

32

3

3

32

12
3 4

33

3

3 4

33

12
3 4

33

32

4. Technologie der Beratung: Macht IT den Unterschied?

Angeichts der fortschreitenden Technologisierung und Vernetzung der Bankenwelt ist heute das Betreiben einer Bank ohne IT-Unterstützung undenkbar. Bilden mächtige Transaktionsysteme (Stichwort Straight-Through-Processing) zwar das Rückgrat jeder Bank, ist es einigermaßen erstaunlich, dass andere Prozesse wie jene der Anlageberatung von umfassender IT-Stützung ausgenommen sind – insbesondere an der Kundenschnittstelle, genauer: im Beratungsgespräch. Während die in Banken weitverbreiteten Standardkernsysteme vorhandene Beratungsprozesse in lokalen Aktivitäten mit (meist rudimentärem) CRM unterstützen, werden die Prozesse en gros nicht durch integrierte, d.h. auf den Beratungsprozess und den Berater zugeschnittene IT-Werkzeuge unterstützt. Spezielle Funktionalitäten, die für die Durchführung beratungsspezifischer Tätigkeiten, wie die Erstellung von Kundenportfolios und damit zusammenhängende Simulationen ermöglichen, werden – auch aufgrund deren Nichtabbildung in den Standardsystemen – meist in eigene Werkzeuge ausgelagert. So lesen sich die Inventarlisten der IT-Abteilungen einer Bank mehr oder minder gleich – entweder werden eigenentwickelte Systeme gepflegt und je nach Anforderung laufend um Funktionalitäten erweitert oder der Kern des Systems besteht aus Standardsoftware, an die andere Tools (eingekauft oder eigenentwickelt) angebunden werden. Dabei lassen sich die Banken gerade Werkzeuge sehr viel kosten, die die Berater in ihrer täglichen Arbeit, etwa bei der Gesprächsvor- und -nachbereitung, unterstützen sollen. Die Nutzung solcher Tools jedoch bleibt nach Aussage der Befragten hinter den Erwartungen zurück – dies gilt sowohl für die spezifischen Module vorhandener Standardsoftware (z.B. Avaloq oder Finnova), die spezielle Nutzerschnittstellen auch für Berater vorsehen, als auch für alleinstehende Tools, die z.B. das Kundenmanagement oder spezielle Aktivitäten der Beratung unterstützen (beispielsweise die Simulationen von Kundenportfolios).

«Die Kunden wollen es nicht», war die gängige Antwort der Bankmanager, wenn wir sie auf einen möglichen IT-Einsatz in der Beratung ansprachen. Die von uns befragten Kunden waren zwar nicht euphorisch, sahen ihre Anforderungen aber bisher nicht erfüllt (vgl. Abbildung 20). Ein Grund hierfür mögen auch die unterschiedlichen Einschätzungen der Kundenerwartungen aufseiten der Bank sein. Manager, Berater und IT-Manager sind sich nicht immer darüber einig, welche IT-Unterstützung der Kunde im Beratungsprozess wünscht (vgl. Abbildung 19). Am weitesten wurden die Kundenerwartungen bzw. deren Einschätzung durch das Management und Berater im Bereich der Kommunikation erfüllt [«Ich erwarte, dass in sehr guten Banken für die Kommunikation mit dem Berater eine breite Auswahl an Möglichkeiten angeboten wird (z.B. E-Mail, Chat, Videotelefonie, SMS).»] Einer Erwartung der Kunden von 5.0 Punkten steht eine Erfahrung von 4.1 Punkten entgegen («Für die Kommunikation mit dem Berater wird eine breite Auswahl an Möglichkeiten angeboten.»). Bei der Kommunikationsunterstützung wird die Kundenerwartung lediglich vom Management richtig eingeschätzt. Sowohl die Berater als auch das IT-Management sehen dabei keinen echten Handlungsbedarf. Im Private Banking zeigten sich die Verantwortlichen hierbei deutlich reservierter, sowohl bezüglich der den Kunden zugeschriebenen Erwartungshaltung als auch in der eigenen Intention, Kommunikationsmöglichkeiten, die über persönliche bzw. telefonische Gespräche und E-Mail hinausgehen, anbieten zu wollen. Auch das Thema E-Banking für Kunden, das in Universal-/Retailbanken bereits seit langem etabliert und von den Kunden als Standard erwartet wird, wurde bei Privatbanken noch nicht mit dem erwarteten Ehrgeiz diskutiert. Hauptargumente dabei waren wiederum die geringe Kundenakzeptanz bzw. -erwartung. Das fehlende Angebot erstaunt auch insofern, als viele Banken für Vermögensverwalter bereits die entsprechenden Schnittstellen per E-Banking anbieten.

Die Kunden erwarten, dass während der Beratung auch aktuelle Kursinformationen und sonstige anlageentscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung stehen (5.9 Punkte). Ihre Erwartungen werden nicht ganz erfüllt (4.4 Punkte). Da solche Informationen heute am Beraterarbeitsplatz bereits zur Verfügung stehen, muss die Differenz im Zögern einiger Berater begründet sein, den Computer ins Gespräch einzubetten. Die trotzdem vergleichsweise hohe Erwartungserfüllung zeigt aber, dass einige Berater die genannten Informationen doch in die Beratung einfließen lassen. Es ist dennoch fraglich, ob die typischen Anwendungen am Beraterarbeitsplatz dafür geeignet sind, in das Kundengespräch eingebunden zu werden.

Eine grosse Lücke besteht im Bereich der IT-Systeme, die Anlageszenarien simulieren und visualisieren. Hier wurde die grösste Differenz zwischen Erwartung und deren Erfüllung festgestellt. Die Erwartung, dass Tools zur Simulation und Visualisierung geboten werden, ist sehr hoch (5.7 Punkte), die Erfüllung der Erwartung ist jedoch eher gering (3.6 Punkte). Die hohe Erwartungshaltung der Kunden gegenüber dem Einsatz solcher Technologien wird auch durch den positiven Eindruck bestärkt, den das Swiss Design Institute for Finance and Banking (SDFB) bei Präsentationen eines Multi-Touch-Beratungstisches [5] gewonnen hat. An dieser Stelle geht es eher um die Tatsache, wie die IT geschickt ins Beratungsgespräch einbettet werden kann, als um die Frage, ob der klassische Weg («Ausdrucken und zum Kunden mitnehmen») noch eine gleichwertige Alternative darstellt.

Eine signifikante Diskrepanz besteht auch bei den Tools zur Selbstberatung (z.B. über Internet-Webseiten). Die befragten Kunden erwarten Tools zur Selbstberatung (5.3 Punkte), sehen aber ihre Erwartungen noch nicht erfüllt (3.4 Punkte). Diese Bewertung dürfte vor allem die befragten Manager überraschen, sehen sie doch einen geringen Bedarf an solchen Tools (3.1 Punkte). In den qualitativen Befragungen konnten wir feststellen, dass ihre Meinung möglicherweise in fehlgeschlagenen Versuchen, das Angebot der Selbstberatung zu erweitern, begründet sein könnte. Auch die IT-Manager und Berater stufen die Erwartungen der Kunden signifikant niedriger ein (3.8 Punkte bzw. 3.7 Punkte).

Abbildung 19 Erwartung zur IT-Unterstützung des Beratungsprozesses aus Kundensicht

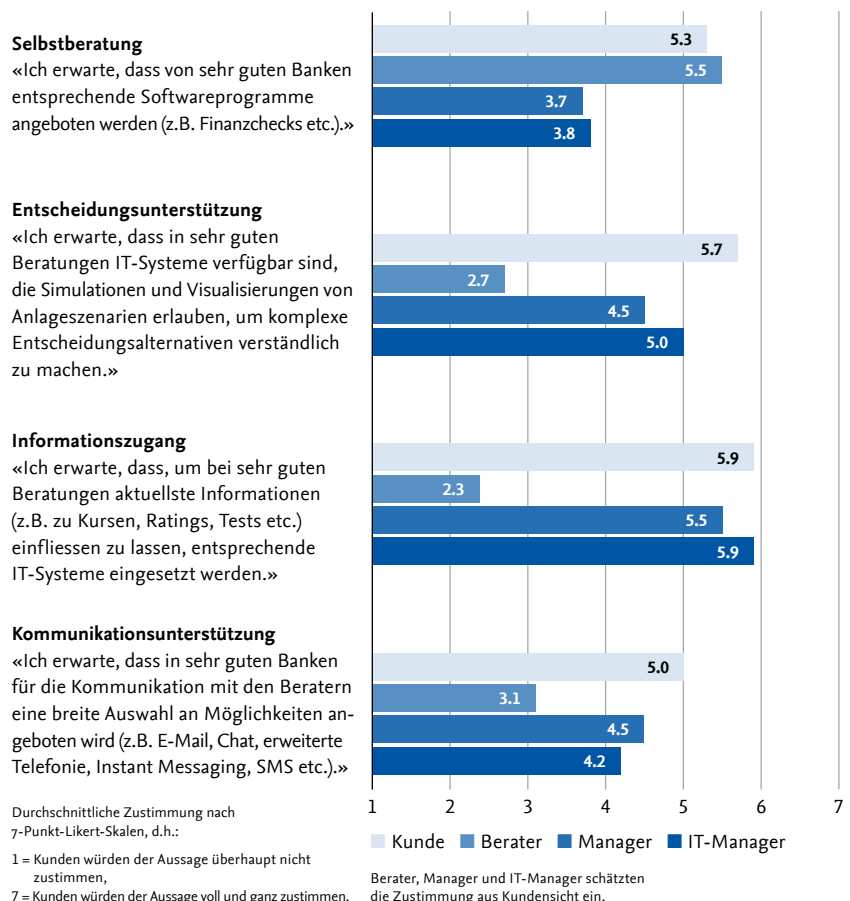
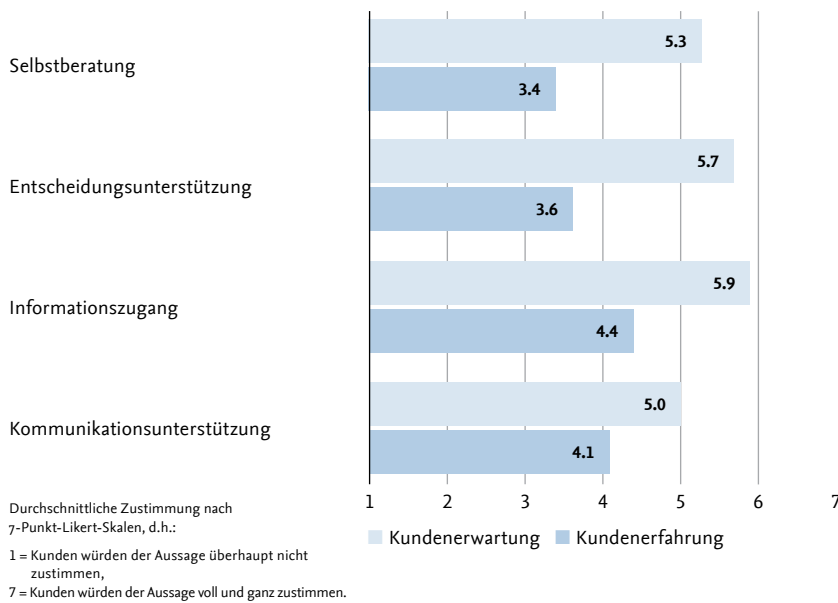


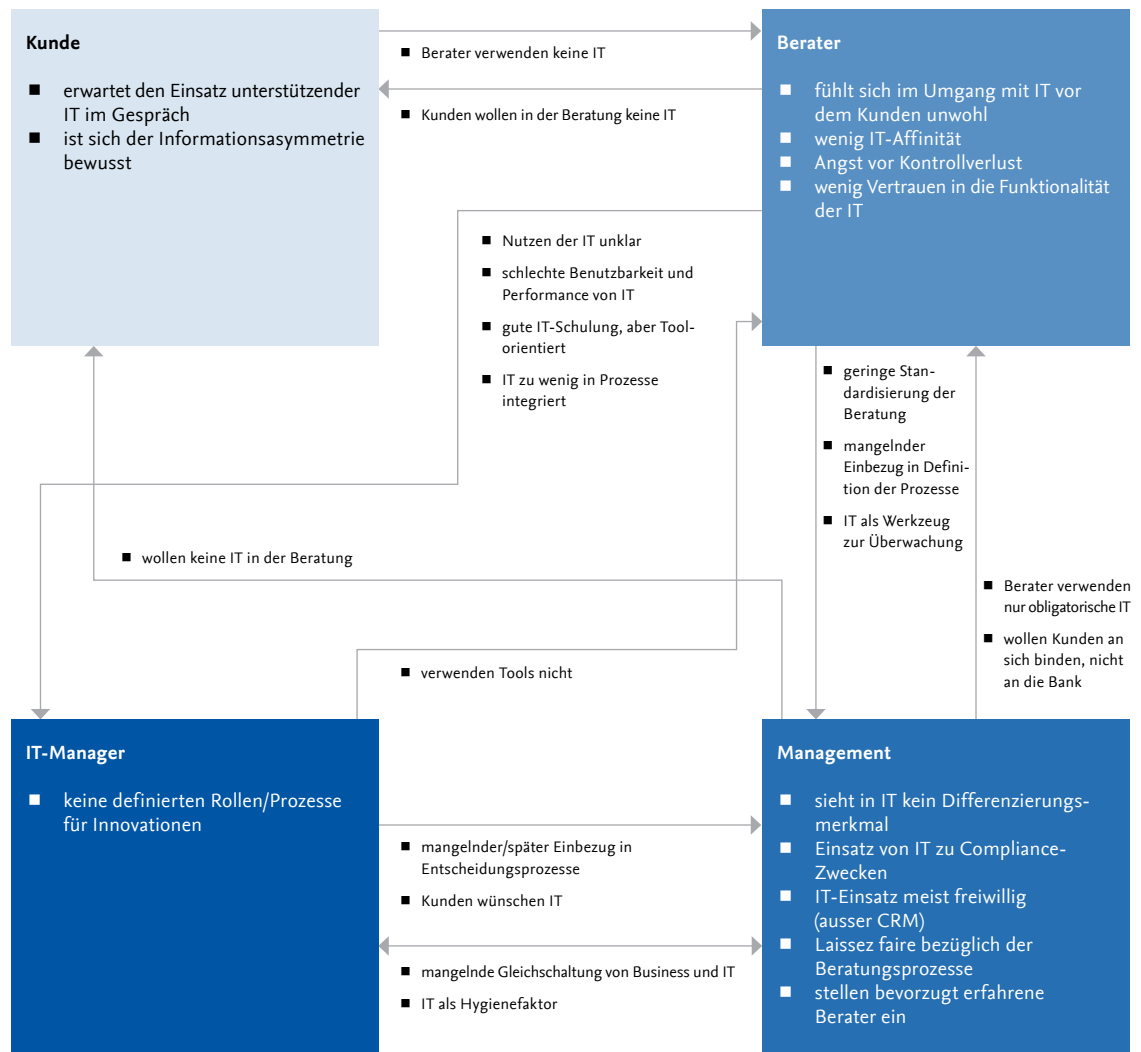
Abbildung 20 IT-Unterstützung (Kundenerwartung und Kundenerfahrung)



Die in Abbildung 20 genannten Typen von IT-Systemen (Kommunikationsunterstützung, Zugang zu aktuellen Informationen, Beratungsunterstützung und Selbstberatung) wurden von uns beschrieben und mit den unterschiedlichen Akteuren diskutiert. Zu unserer Überraschung stellten wir fest, dass solche Systeme, soweit vorhanden, nicht direkt und sichtbar im Beratungsprozess eingesetzt werden. Uns ist nur eine Ausnahme bekannt. Falls sie zum Einsatz kamen, wurden sie vor den Kunden versteckt, indem z.B. ein Berater den Beratungsraum verliess, sich Produktinformationen ausdrückte und nur den Ausdruck ins Beratungsgespräch einbrachte. Dies gilt auch für Systeme zur Beratungsunterstützung. CRM-Systeme und Systeme, die die Compliance unterstützen (z.B. Geldwäschereigesetze), sind für den Kunden im Allgemeinen während der Beratung nicht einsehbar.

Wir fragten uns, warum die Systeme so wenig sichtbar im Beratungsprozess eingesetzt werden. In den Interviews trafen wir auf ein komplexes Netzwerk von Argumenten. Dieses Argumentationsnetzwerk ist in Abbildung 21 visualisiert. Die am Beratungsprozess beteiligten Akteure sind dabei als Rechtecke dargestellt. Die Argumente, die diese Akteure über sich selbst äusserten, sind jeweils in den entsprechenden Rechtecken aufgelistet. Die Ursachen, die ein Akteur A im Verantwortungsbereich eines anderen Akteurs B sieht, sind durch einen Pfeil von A nach B abgebildet.

Abbildung 21 Argumentationsnetzwerk zum sichtbaren IT-Einsatz im Beratungsprozess



4.1 Die Perspektive der Berater

Die Berater gaben an, sich bei der Nutzung von IT während der Kundenberatung unsicher zu fühlen. Dabei befürchteten sie besonders, unbeholfen und inkompetent zu wirken, wenn sie mit technischen Problemen vor dem Kunden kämpfen müssten. Hinzu kommt, dass die älteren Berater eine geringe IT-Affinität aufweisen. Darüber hinaus sind viele Berater nicht von der Funktionalität und der Bedienbarkeit der IT zur Unterstützung des Beratungsprozesses überzeugt. Dies liegt vor allem daran, dass in vielen Fällen die IT-Werkzeuge ungenügend in den Beratungsprozess integriert sind, was einen mehrfachen Wechsel an verschiedenen IT-Werkzeugen während des Prozesses erfordert. Auch die IT-Ausbildung der Berater wurde in der Umfrage oft als ungenügend bezeichnet. Die Berater erlernen die entsprechenden IT-Werkzeuge isoliert vom Beratungsprozess, was dazu führt, dass diese die Tools nicht zufriedenstellend in ihren Prozess integrieren können. Der Berater wünscht sich jedoch eine Schulung, in der die Integration der IT-Werkzeuge in seinen Prozess und die

Verknüpfung mit den entsprechenden Aktivitäten aufgezeigt werden. Mit den aktuellen Trainings kann der Berater das Potenzial von IT-Tools im Beratungsprozess weder erkennen noch ausschöpfen.

Ferner wurde in den Interviews deutlich, dass der Standardisierungsgrad der etablierten Beratungsprozesse eher gering ist (vgl. auch Kapitel 4 Beratungsprozess). Mehrheitlich sind weder die einzelnen Aktivitäten des Prozesses noch die Nutzung der entsprechenden Werkzeuge durch das Management spezifiziert oder vorgegeben. Auch werden die Berater zu wenig aktiv in die Gestaltung ihrer IT-Tools und Prozesse einbezogen. Vielmehr wird die Einführung eines Beratungsprozesses als eine direkte Vorgabe des Managements wahrgenommen. Einige wenige Banken verfügen derzeit bereits über standardisierte Beratungsprozesse, die durchgängig mit IT-Systemen unterstützt werden. Berater aus solchen Unternehmen beschreiben ihre Erfahrung damit als durchaus positiv.

Die Berater erachten die Beratung eines Kunden als eine äusserst persönliche und sehr vertrauliche Angelegenheit. Ihrer Ansicht nach würde die Nutzung von IT diese komplexe Situation gefährden, oder wie einer der Berater es sinngemäss formulierte: «IT würde den Zauber der Beratung zerstören.»

Die Kunden wünschen mehr IT-Unterstützung im Beratungsgespräch.

4.2 Die Perspektive der Kunden

Die Sicht des Kunden ist klar: Während der Beratung werden keine IT-Werkzeuge zur Verfügung gestellt und folglich auch nicht genutzt. Die Erwartungen der Kunden hinsichtlich einer IT-gestützten Beratung liegen signifikant höher als die entsprechenden Einschätzungen durch die Berater und das (IT-) Management. Der Bedarf auf der Kundenseite wird durch den signifikanten Unterschied zwischen deren Erfahrungen und Erwartungen deutlich. Es kann also daraus gefolgert werden, dass die Kunden eine positivere Einstellung zu IT-gestützter Beratung haben als die Berater.

Auch in Bezug auf das Vertrauen liegen die Berater falsch. Die Kunden gewichten das Vertrauen nicht als wichtigsten Faktor einer Beratung. Im Gegenteil zu den Befragungen der Berater geht jedoch aus den Antworten hervor, dass die Kunden ihren Beratern ein sehr niedriges Vertrauen entgegenbringen (durchschnittliche Zustimmung von 4.7 Punkten zur Aussage: «Das Verhalten der Berater ist für den Kunden Vertrauen erweckend.»). Ein Kunde der Fokusgruppe äusserte sich folgendermassen dazu: «Dadurch, dass der Berater über mehr Informationen verfügt, als er dem Kunden offenlegt, wird das Vertrauen des Kunden in den Berater gemindert.» Es besteht also ein Wissen- und Vertrauenskonflikt zwischen dem Berater und dem Kunden. Das Vertrauen spielt entgegen den Aussagen der Berater eine eher untergeordnete Rolle. Der Kunde erachtet vielmehr die Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit des Beraters als besonders wichtig. Gerade IT-Tools würden eine verstärkte Offenlegung von interner Information sowie den Zugriff auf aktuelle externe Marktvergleiche ermöglichen und somit die Transparenz und das Vertrauen fördern. Es ist daher nachvollziehbar, weshalb der Kunde solche Tools durchaus begrüssen würde.

4.3 Die Perspektive der Manager

Die zuständigen Manager des Beratungsprozesses waren mehrheitlich Marketing-orientierte Personen. Aus deren Sicht verfügt die IT über kein Differenzierungspotenzial, sondern ist vielmehr ein Hygienefaktor, d.h., dass Banken zwar durch Einsatz von IT gewisse Nachteile gegenüber Wettbewerbern ausschalten können, daraus jedoch keine Vorteile gewinnen können.

Zudem merkten einige Manager an, dass die IT-Nutzung nicht immer im Interesse der Berater läge, da diese lieber die Kunden an sich binden als an die Bank (über deren Informationssysteme). In der Schweiz wäre es nicht unüblich, dass die Berater ihre Kunden zur neuen Bank mitnehmen, wenn sie das Unternehmen wechseln. Je höher der Wert des Kunden und umso stärker die Bindung des Kunden an den Berater, desto höher sei der Marktwert des Beraters. Ein weiterer Faktor wäre zudem auch, dass die Berater den kontrollierenden Aspekt der IT nicht mögen. Diese Aussagen zeigen, dass auch ein Wissens- und Vertrauenskonflikt zwischen den Beratern und den Managern besteht.

Die Manager sind sich bewusst, dass die Berater bei technischen Problemen mit IT während der Beratung einen Gesichtsvorstellung vor dem Kunden befürchten und dass diese nur die obligatorischen IT-Funktionalitäten nutzen. Sie geben die Nutzung von IT nur in zwei Bereichen vor: IT, die die Compliance sichert (z.B. Einhaltung der Geldwäschereigesetze) und CRM-Systeme. Es handelt sich hierbei also um Systeme, die für den operativen Betrieb einer Bank notwendig sind, jedoch keinen Wettbewerbsvorteil hervorbringen. Auch für andere IT-Systeme im Bezug auf die Beratung haben die Manager dieselbe Laissez-faire-Einstellung. Besonders in Privatbanken werden ausschliesslich erfahrene Berater eingestellt. Diese sind mehrheitlich etwas älter und bauen ihre Erfahrungen in Beratungsprozessen auf, die meist nicht IT-gestützt sind. Es ist daher nicht erstaunlich, dass genau diese Berater Mühe haben, sich mit IT-gestützter Beratung anzufreunden.

Sowohl die Manager als auch die IT-Manager bestätigen, dass die Gleichschaltung (Alignment) zwischen IT und Business ein Problem darstellt. Die IT ist kaum in die Gestaltung des Beratungsprozesses und die Integration der IT-Werkzeuge involviert. Dies wiederum führt dazu, dass die entwickelten IT-Lösungen nicht auf den gestalteten Beratungsprozess abgestimmt sind. Im Gegensatz zu einigen IT-Managern sind die Manager der Meinung, dass die Kunden sich keinen IT-gestützten Beratungsprozess bzw. keine entsprechende Unterstützung der Beratungsgespräche wünschen.

4.4 Die Perspektive der IT-Manager

Diverse IT-Manager haben bereits den Nutzen eines IT-gestützten Beratungsprozesses und den entsprechenden Bedarf auf der Kundenseite erkannt. Dies erklärt auch, weshalb die IT-Manager im Vergleich zu den Beratern und Managern die Erwartungen der Kunden im Bezug auf die Informationssysteme und IT-gestützte Entscheidung korrekter einschätzten. Zudem bestätigten sie auch die mangelnde IT-Nutzung der Berater und äusserten ihre Enttäuschung hinsichtlich der ungenutzten IT-Werkzeuge, deren Einführung mit hohen Kosten verbunden war. In Bezug auf die Manager beschwerten sich die IT-Manager über den späten Einbezug in die Gestaltung und Unterstützung des Beratungsprozesses. Innerhalb der Banken besteht ein Defizit an definierten Rollen und Prozessen zur Entwicklung und Implementierung von Innovationen.

4.5 Interpretation und Fazit

Die diversen Aussagen der vier Akteure werden teilweise voneinander bestätigt, andere widersprechen sich gegenseitig. Eine der Kernfragen ist, ob die Kunden eine sichtbar IT-gestützte Beratung wünschen. Liegen die Berater und Manager mit ihren Aussagen richtig, wäre die fehlende Nachfrage auf der Kundenseite ein plausibler Grund für die fehlende Akzeptanz der IT-gestützten Beratung. Die Kunden hingegen haben ihr Interesse an IT-gestützter Beratung deutlich geäußert. Dabei ist für sie der Informationszugang der wichtigste Aspekt, doch äusserten die Kunden auch ein hohes Interesse an IT zur Entscheidungsunterstützung und Selbstberatung. Diese kundenseitig positive Einstellung zum IT-gestützten Beratungsprozess haben die IT-Manager bereits erkannt, wie aus deren Einschätzung der Kundenerwartungen hervorgeht. Es kann daher angenommen werden, dass die Kunden und die IT-Manager eine höhere Glaubwürdigkeit aufweisen und dass eine signifikante Mehrheit der Kunden eine IT-gestützte Beratung begrüssen würde.

Einer der offensichtlichsten Gründe für die fehlende Akzeptanz könnte mangelnde Softwarequalität sein. Die Berater nannten diesbezüglich einige Punkte, an denen die Qualität verbessert werden könnte. Besonders die mangelnde Integration in den Prozess und die schlechte Bedienbarkeit wurden von einigen Beratern hervorgehoben. Ein weiteres Problem ist, dass die IT-Manager die Integration der Software nicht ausreichend vorantreiben können, da auch sie nicht genügend in die Gestaltung des Beratungsprozesses integriert werden. Dem kaum vorhandenen Alignment zwischen IT und Business stimmen beide zu. IT wird kaum als Differenzierungsmerkmal angesehen, d.h., die Verantwortlichen messen ihrem Einfluss auf die Beratungsqualität keine signifikante Bedeutung bei. Daher wird IT auch nur in Bereichen angewendet, in denen die Effizienz (z.B. CRM) erhöht werden kann oder die Bank verpflichtet ist, Daten zu erheben (Compliance).

Das als gering wahrgenommene Potenzial an strategischer Differenzierung führt grundsätzlich zu wenig Beachtung im Management, zu kleinen IT-Budgets und somit zu unbefriedigenden IT-Lösungen. Solche unzulänglichen, kompliziert zu bedienenden Tools führen bei vielen Beratern dazu, diese als Ärgernis zu verstehen und auf deren Nutzung zu verzichten. Dies wiederum führt zu niedriger Priorisierung entsprechender Projekte, schlechtem IT-Business-Alignment und einer isolierten IT-Abteilung, die weder in die Unterstützung der Berater und in den Prozess ausreichend integriert ist noch die Anwender der IT-Werkzeuge adäquat ausbilden kann.

Die Probleme mit der Benutzerfreundlichkeit der IT-Werkzeuge liegen im Verantwortungsbereich der IT-Manager. Dieser Bereich weist ein grosses Potenzial zur Verbesserung auf, da die Bedienbarkeit gerade bei der Nutzung von IT in Zweiergruppen eine grosse Rolle spielt. Nur Software, die dem Berater eine Sicherheit in deren Umgang gibt, kann ihm auch die Angst nehmen, am Werkzeug zu scheitern. Die Integration von hedonistischem Software-Design könnte sogar den «Zauber» der Beratung gewährleisten oder gar verstärken. Schwabe et al. [6] konnten dies durch Einsatz von grossen Bildschirmen in der Tourismusbranche nachweisen.

Forscher haben diverse Software für die Beratung entwickelt, die besonders auf Bedienerfreundlichkeit ausgelegt sind (z.B. visuelle Produkteditoren wie der Multi-Touch-Tisch des SDBF [5]). Zusätzlich lieferte einer der befragten Berater den Gegenbeweis. Er setzt erfolgreich während der Beratung der Kunden ein standardisiertes Bankensystem ein. Es lässt sich daher nicht generell behaupten, dass die schlechte Bedienbarkeit der IT-Tools ein Grund für deren geringe Nutzung ist, es scheint eine willkommene Ausrede der Berater zu sein. Es ist sehr schwierig, einen kompletten Beratungsprozess vollständig in IT abzubilden, sind doch die Lebenssituationen der Kunden und das Produktangebot der Banken zu vielfältig und zu erklärungsbedürftig. Es ist aber einfacher, Teilaktivitäten eines Beratungsprozesses der Selbstberatung zu überlassen. Was spricht z.B. dagegen, einem Kunden, ähnlich wie das in fortschrittlichen öffentlichen Verwaltungen getan wird, ein elektronisches Dossier «mitzugeben», mit dem er dann bestimmte Steuer- oder Liquiditätsrechnungen selbst durchführen kann, damit er vorbereitet in ein Folgegespräch gehen kann? Zumindest für einige Kunden dürfte dies eine attraktive Lösung

IT-Tools würden eine verstärkte Offenlegung von interner Information und den Zugriff auf aktuelle externe Marktvergleiche ermöglichen und somit die Transparenz und das Vertrauen fördern.

sein. Hier zeigt sich auch die Verbindung von Prozessgestaltung und IT: Viele Wege der IT-Unterstützung sind nur für bestimmte Kundentypen interessant. Eine Einteilung der Kunden nicht nur nach ihrem Anlagevermögen öffnet die Tür für eine spezifische Unterstützung für einzelne Kundensegmente (vgl. Kapitel 6.5).

Wie erwähnt, bilden der Wissens- und Vertrauenskonflikt zwischen Bank und Berater ein weiteres Problem. Die Nichtnutzung von IT ermöglicht es dem Berater, der Bank gewisse Informationen über den Kunden vorzuenthalten und sich bestimmter Kontrollen zu entziehen. Er hat also durchaus einen Anreiz, die ihm zur Verfügung gestellten IT-Werkzeuge nicht zu verwenden. Der Berater könnte versuchen, seinen Kundenstamm an sich selbst und nicht an die Bank zu binden, und wäre daher eher geneigt, nur notwendige Informationen über seine Kunden im Informationssystem der Bank zu speichern. Die Kunden haben jedoch einen hohen Bedarf an Transparenz, Beteiligung am Beratungsprozess und dessen Kontrolle, da sie ihren Beratern wenig vertrauen. Durch die Standardisierung des Prozesses und der damit obligatorischen Nutzung von IT-Tools könnte diesem Kundenwunsch entsprochen werden. Zudem werden die Aktivitäten und Geschäfte der Berater für das Management transparent und lassen sich somit besser steuern. Obschon wesentliche Vorteile für Kunden, das Management und die Bank erkennbar sind, werden solche Projekte bisher kaum vorangetrieben. Die treibende Kraft hierfür sollte und müsste jedoch der Manager sein, da dieser die Mittel besitzt, eine solcherart unterstützte Beratung durchzusetzen und zu ermöglichen. Er übersieht jedoch das strategische Potenzial und kooperiert noch nicht ausreichend mit den IT-Managern.

Mögliche Szenarien zur Änderung dieser Situation sind: Eine innovative Bank könnte beweisen, dass IT sehr wohl eine Differenzierung zu anderen Wettbewerbern ermöglicht, und so andere Banken zur Nachahmung animieren. In den Interviews massen die IT-Manager diesem Szenario eine realistische Chance bei. Als eine Konsequenz der aktuellen Finanzkrise ergibt sich eine weitere Möglichkeit: Nach den schlechten Erfahrungen im Investment Banking sind die Banken möglicherweise nicht mehr bereit, einzelne unkontrollierte «Entrepreneure» in der Bank zu tolerieren, und werden daher einen strukturierteren und transparenteren Prozess durchsetzen, der sich die Vorteile der IT zunutze macht.



12
3 4

33

3

32

Risiken im Griff.

12

Wissenstransfer

Impact

Erfahrungen einbringen

beraten und umsetzen

3 4

33

3 12
3 4

33

32

32



5. Zukunft der Beratung aus Sicht der Studienteilnehmer.

Wie sehen die Akteure die Beratung der Zukunft? Zu diesem Thema befragten wir in Interviews Bankberater und Manager. Den Teilnehmern in den Workshops präsentierten wir das Modell eines Reisebüros der Zukunft [6], das auf kollaborative Möglichkeiten der Reiseberatung unter Einsatz eines IT-Systems abzielt. Auf Basis dieses Szenarios baten wir die Teilnehmer, mögliche Analogien in der Anlageberatung zu diskutieren. Es sei in diesem Zusammenhang noch einmal darauf hingewiesen, dass die 28 Teilnehmer der Fokusgruppen eine vergleichsweise hohe IT-Affinität aufwiesen, weshalb wir auch in diesem Gebiet die innovativsten Vorschläge erhielten. Als Ergebnis der Workshops erhielten wir teils sehr konkrete Vorschläge, die von den Banken bereits in naher Zukunft umgesetzt werden könnten. Andere Ideen weichen teilweise fundamental von heutigen Geschäftsmodellen der Banken ab und sind daher dementsprechend schwieriger zu realisieren.

Wir stellen in diesem Kapitel zuerst die Ergebnisse zur strategischen Positionierung von Banken vor. Danach gehen wir auf die Vorstellungen der Akteure bezüglich der Zukunft in den drei Bereichen Beratungsqualität, Beratungsprozess und IT-Unterstützung ein.

5.1 Strategische Positionierung: Wachstum trotz Margendruck

Der Markt war zum Zeitpunkt der Erstellung der Studie von einem starken Kundenabgang bei Grossbanken und einem entsprechend hohen Zulauf bei Privat- und Kantonalbanken geprägt. Der Kunde war zudem über die Börsenentwicklung verunsichert und sein Vertrauen in sogenannt «sichere» Produkte und Ratings nachhaltig erschüttert. In diesem Marktumfeld kehren viele Kunden zu sehr konservativen Anlagestrategien zurück mit Spargeldern, Anleihen oder Realgüterinvestitionen.

Universal-/Retailbanken entsprechen mit ihrer bisherigen strategischen Positionierung am genauesten diesem Bedürfnis. Dementsprechend haben sie einen sehr hohen Zulauf an Kundengeldern. Auch Privatbanken können von ihrer Positionierung profitieren, sofern sie sich am Markt über Traditionen und konservative Anlageempfehlungen einen Namen gemacht haben. Diese Banken stehen vor der Herausforderung, ihr Angebot und ihre Marke als Anlagebanken vor allem im Privat-Banking-Segment konsequent auszubauen. Dementsprechend sahen 25 Prozent der Banken eine Hauptanforderung der Zukunft in der Schaffung eines starken Images als Anlagebank.

20 Prozent der befragten Banken erleben wachsende Konkurrenz und zunehmenden Margendruck. Um die Erträge zu sichern, sind heute neue Geschäftsmodelle gefragt. Typische Stossrichtungen sind dabei die Einführung von Standardsoftware, die Vereinfachung von Prozessen, die Reduktion der Produkt- und Dienstleistungspalette etc.

Nur von 11 Prozent der befragten Banken wurde der Wegfall des Bankkündengeheimnisses als eine Herausforderung der Zukunft erwähnt. In diesem Zusammenhang ist aber der Vergleich mit der Liberalisierung in der Wirtschaft wichtig – falls das Bankkündengeheimnis wegfallen sollte, könnten Unvorbereitete sehr schwer getroffen werden. Deshalb ist es angebracht, diesen Aspekt und seine möglichen Folgen zu überdenken. Indem aber die Professionalität sowie die Qualität der Beratung erhöht wird, kann möglicherweise der Wegfall oder die Lockerung des Bankkündengeheimnisses kompensiert und die hohe Position des Schweizer Finanzplatzes gesichert werden.

Einzelne Kunden schlugen radikale neue Geschäftsmodelle für Anlagen vor. Ein Kunde erwartet eine Börse, an der er seinen Investitionsbetrag einstellen kann und von verschiedenen seriösen Anbietern eine Offerte erhalten würde. Ein zweiter erwartet zunehmende Investorenzirkel; ein dritter sieht die Zukunft in Vergleichsportalen, insbesondere für die Kosten.

5.2 Beratungsqualität: Wie kann das Vertrauen der Kunden gestärkt werden?

Die Wiedergewinnung und Stärkung des Vertrauens der Bankkunden in die Anlageberatung und die langfristige Kundenbindung wird von 25 Prozent der Befragten als wichtigste Herausforderung der Zukunft betrachtet. Dies steht im Einklang mit der zurückhaltenden Beurteilung der Beratungsqualität durch die Kunden. Während einige Banken dieses Problem zumindest beschrieben, kamen von den Kunden eine Reihe konkreter Vorschläge, wie die Bank mit der Informationsasymmetrie zwischen ihnen und dem Berater umgehen soll. Diese lassen sich den klassischen drei Mechanismen der sogenannten Prinzipal-Agenten-Theorie zuordnen: Angleichen der Anreize, Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit und Überwachung des Beraterverhaltens.

Angleichen der Anreize: Als eine Hauptherausforderung sahen die befragten Kunden die Incentivierung, die die Berater in ihrer Tätigkeit «korrumpiert». Ein konsequentes Eliminieren der als falsch empfundenen Incentivierung (z.B. über Provisionen und Kommissionen) würde zu einer deutlichen Stärkung des Vertrauensverhältnisses und damit auch zu mehr Umsatz führen. Einen anderen Weg zur Angleichung der Anreize sahen manche der befragten Kunden in einer Erfolgsbeteiligung (und Misserfolgsbeteiligung) der Bank und des Beraters.

Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit: Aus Kundensicht könnte der Berater seine Vertrauenswürdigkeit nachweisen, indem er den Erfolg und Misserfolg vergangener Beratungen nachweist. Von den Kunden wurde in unseren Workshops diskutiert, dass ein solcher Nachweis zum Beispiel anhand des Vergleichs mit Depots anderer Kunden und Musterdepots erfolgen könnte. Ein Kunde schlug vor, dass der Berater die Richtigkeit seiner Empfehlungen anhand neutraler, vertrauenswürdiger Quellen nachweisen sollte, beispielsweise anhand von Zeitungen oder Communities.

Überwachung des Beraterverhaltens: Die Kunden erwarteten insbesondere eine höhere Transparenz der Gebühren und Provisionen der Banken und Berater. Ihrer Ansicht nach sollte der Berater nachweisen, dass er mehr Nutzen als Kosten erwirtschaftet.

Über diese Probleme hinaus empfanden mehrere Kunden auch die Qualifikation bzw. Fachkompetenz der Berater als unzureichend. Sie wünschten sich dabei insbesondere, dass die Bank vermehrt auf individuelle Bedürfnisse der Kunden eingeht und darauf aufbauend eine gute Finanzlösung empfiehlt. Aus Perspektive der Bank wird in diesem Zusammenhang ein «War for talents» bezüglich guter Berater befürchtet, die diese hohen Ansprüche des Kunden erfüllen können.

Die Kunden empfinden die Gebühren als zu intransparent.

Die Banken müssen die Leistung ihrer Beratung und die Kostenmodelle überdenken.

Bezüglich der oben diskutierten Verbesserungsmechanismen zogen es einige Banken in Betracht, das Anreizsystem der Berater zu ändern und fragten sich, ob die Beratung kostenpflichtig werden sollte. Sie hielten es für möglich, dass die klassischen Lohnmodelle des Private Banking in Schwierigkeiten geraten. Wie aus der Studie hervorgeht, empfinden auch die Kunden die Gebühren als zu hoch und dies trotz der Tatsache, dass für die Beratungsleistungen meist nicht gesondert Gebühren erhoben werden. Die Bank muss in der Zukunft auf diesen Kostendruck reagieren und steht vor der Herausforderung, mehr Qualität zu bieten. Gelingt ihr dies nicht, muss sie das Lohnniveau oder die tatsächlichen Kosten in der Anlageberatung senken.

5.3 Beratungsprozess: Strukturiert und zeitlich flexibel

Die Kunden wünschen sich eine Abkehr vom Produktfokus und eine Hinwendung zu einem umfassenden Beratungsansatz, ausgehend vom eigenen Lebenslauf.

Neben Massnahmen zum Umgang mit dem Prinzipal-Agenten-Konflikt nannten viele Kunden konkrete Vorschläge zur Verbesserung des Beratungsprozesses. Sie wünschen sich eine Abkehr vom Produktfokus und eine Hinwendung zu einem umfassenden Beratungsansatz, ausgehend vom eigenen Lebenslauf. In regelmässigen Abständen würde man zu diesem Lebenslauf zurückkehren und die Finanzplanung aktualisieren. Die Durchführung und Gestaltung der Planung sollte dabei so visualisiert werden, dass nicht das Informations- bzw. Erklärungsbedürfnis des Kunden gestillt wird, sondern er auch in der Entscheidungsfindung motiviert wird und es ihm dadurch auch «Spass» macht (vgl. Kapitel 4).

Die zeitliche Flexibilität der Berater wurde von einzelnen Kunden als problematisch empfunden, vor allem aufgrund der eigenen Berufstätigkeit wünschen sie Beratungsmöglichkeiten auch am Wochenende bzw. zu Tagesrandzeiten. Hieraus entsteht die Notwendigkeit, dem Berater auch ausserhalb der Bankräumlichkeiten eine Kundenberatung zu ermöglichen, und insbesondere auch den Zugang zu den unterstützenden IT-Systemen und -werkzeugen zu ermöglichen. Diese zunehmenden Anforderungen an die Mobilität der Berater werden nur teilweise von den Bankverantwortlichen wahrgenommen. Dennoch: Die Verantwortlichen einer befragten Grossbank befassen sich bereits mit der Entwicklung von portablen technischen Einrichtungen, um solche Beratungsszenarien zu unterstützen.

Bezüglich der Individualisierung der Anlageberatung wünschten sich mehrere Kunden bessere Anpassungsmöglichkeiten des Prozesses an die persönlichen Bedürfnisse, z.B. das Setzen spezifischer Beratungsschwerpunkte.

Aus Sicht der Bank ist der Beratungsprozess in Zukunft stärker zu strukturieren. Dabei sind besonders rechtliche Regulatorien wichtige Treiber dieser Entwicklung, so etwa die Beratungshaftung und immer weitläufigere Compliance-Bestimmungen. Strukturierte und nachvollziehbare Prozesse zur Absicherung gegenüber Haftungsfällen, wie z.B. das Einholen der Kundenunterschrift nach Einsicht in die Risikoprofile, gehören bereits zum Standardvorgehen, vor allem bei Grossbanken. Privatbanken zeigen sich hierbei erwartungsgemäss weniger progressiv.

5.4 Zukunft der IT: Generationenwechsel steht an

Bezüglich der eingesetzten IT in der Bank sahen 25 Prozent der befragten Bankverantwortlichen künftige Herausforderungen im Ausbau und in der Anpassung der Systeme an den Beratungsprozess. Dabei soll jedoch auch in Zukunft die Persönlichkeit des Beraters im Vordergrund stehen und durch strukturierte und systembasierte Prozesse im Hintergrund gestützt werden. Keine der befragten Personen sah die Notwendigkeit, in Zukunft vermehrt IT im Beratungsraum einzusetzen. Dieser Befund ist erstaunlich, da sich Kunden tendenziell für mehr IT-Unterstützung auch im Beratungsraum aussprechen (vgl. Kapitel 4).

Die Erwartungen an den künftigen Einsatz von IT aus Kundensicht waren demgegenüber recht konkret. Zu den einzelnen Unterstützungsmöglichkeiten diskutierten die Kunden folgende Aspekte:

1. Information: Ein Kunde erwartete Verbesserung bei der Business Intelligence, die auch auf die aktuelle Liquiditätslage des Kunden eingeht. Unter Business Intelligence wird hier konkret verstanden, dass die Systeme der Banken automatisch den Berater alarmieren, wenn sich im Portfolio des Kunden eine grössere Liquiditätsveränderung ergeben hat, z.B. durch einen höheren Geldeingang. Ein zweiter Kunde schlug individualisierte Prospekte vor, also Prospekte, die auf seine Bedürfnisse zugeschnitten sind und ihn gezielt ansprechen.

2. Kommunikationsunterstützung: Drei Kunden äusserten die Vision einer permanenten Verbindung zu ihrem Berater über Mobiltelefon. Bei markanten Änderungen im Markt nimmt dieser direkt Kontakt mit ihnen auf. Das Mobiltelefon ist dabei Kommunikations- und Informationsportal. Kommunikationstechnologie könnte aber auch im Beratungsgespräch dazu genutzt werden, um externe Spezialisten hinzuzuziehen.

3. Entscheidungsunterstützung: Die Vorstellungen der befragten Kunden zu einer besseren Entscheidungsunterstützung konzentrierten sich auf die bessere Visualisierung von Entscheidungsgrundlagen und um die Simulation von Szenarien. Dabei wünschen sich die Kunden, dass solche Simulationen auf der jeweiligen Lebenssituation aufbauen und etwaigen Produktempfehlungen sowohl historischen Daten (zu Produkten und Märkten), als auch Prognosen zugrunde liegen. Mit dem Durchspielen unterschiedlicher Szenarien erwarten sich diese Kunden eine unmittelbarere Erfahrung, wie sich ihre Entscheidungen in unterschiedlichen Marktsituationen bewähren.

Für Anlageorientierte, die eher auf Themen fokussiert sind (Firmen, Länder, Unternehmen oder Personen), wurden sophisticatedere Möglichkeiten beim Aggregieren von Informationen vorgeschlagen. Es wurde dabei empfohlen, konkrete Informationen zu spezifischen Themen zusammenzustellen, damit sich diese Investoren schnell ein Bild zu einer möglichen Anlage machen können. Dies könnten nach Ansicht der befragten Kunden Firmenpräsentationen, Videos zu Ländern oder Branchen sein, im Idealfall aus vertrauenswürdiger Quelle. Möchte sich ein Kunde bei seinen Anlagen an erfolgreichen Investoren orientieren («Investieren wie Warren Buffett»), könnten deren Musterportfolios in die Beratung einfließen. Ein Schlüssel für eine derartige Entscheidungsunterstützung ist die einfache, intuitive Benutzbarkeit, die die gemeinsame Planung mit dem Berater unterhaltsam und kurzweilig gestaltet.

Werkzeuge zur Entscheidungsunterstützung können sich aber noch weiter von dem bisher Gewohnten und Erforschten entfernen. Ein Kunde schlug etwa computerunterstützte Spiele vor, in denen der Kunde Investitionen und deren Konsequenzen spielerisch erfährt und dadurch Lebenspläne, Investitionsverhalten und Risikopräferenzen preisgibt (z.B. wie in dem amerikanischen Brettspiel «Cash for life»).

4. Selbstberatung: Neben einer Verbesserung der bestehenden Tools zum E-Banking erwarten Kunden in Zukunft mehr Werkzeuge zur Selbstberatung. Darunter verstehen die befragten Kunden auch Systeme zur Entscheidungsunterstützung, die sie selbst zu Hause verwenden können. Heute nutzt der Kunde zur Selbstberatung vorwiegend Internetplattformen (z.B. Comparis), Verbraucherorganisationen oder er sucht das Internet nach Produktvergleichen und -empfehlungen ab. Einige Webseiten bieten heute bereits die Möglichkeit, dass Kunden ihre Erfahrung mit Produkten an andere Kunden weitergeben (analog zu Recommender-Systemen wie etwa von Amazon.com). Gerade von solchen Systemen erhoffen sich Kunden in Zukunft hilfreiche Empfehlungen.

In jedem Fall wünschen sich die Kunden, dass diese Systeme individualisierbar sind. Hierzu könnte der Kunde zuerst kategorisiert werden (z.B. mit einem Fragebogen) und dann verschiedene Sichten auf das Gesamtsystem haben. Dies betrifft nicht nur die angezeigten Produkte, wie das heute schon üblich ist, sondern auch die bereitgestellten Werkzeuge.

Bei aller Euphorie der Teilnehmer zum IT-Einsatz waren aber auch einige Stimmen nicht zu überhören, die Zurückhaltung bezüglich des Einsatzes von IT im Beratungsprozess empfahlen. Es gab Zweifel, ob IT wirklich zu einem besseren Beratungsergebnis führt. Ein Kunde merkte ausserdem kritisch an, dass die Technik die Inhalte nicht in den Hintergrund drängen sollte, denn auch in der Zukunft der Beratung wäre die persönliche Interaktion mit dem Berater wichtig.

5.5 Fazit

Während Banken sich bei den Zukunftserwartungen eher bedeckt hielten und nur allgemein über die absehbaren Trends sprachen, äusserten die Teilnehmer der Workshops teilweise sehr präzise Vorstellungen. Diese deuten stark in Richtung einer ganzheitlichen, individualisierten und durch nutzerfreundliche IT unterstützten Beratung. Dennoch sind die Vorstellungen der Workshopteilnehmer natürlich fragmentarisch. Die Beantwortung der Frage, wie diese Wünsche zu einem Gesamtkonzept zusammengefasst werden können, steht noch aus. Darin ist eine Aufgabe der Forschung zu sehen. Sie muss sich zusammen mit den Banken überlegen, wie man zu einem tragfähigen Gesamtkonzept für Bankberatung gelangen könnte. Im nachfolgenden Kapitel skizzieren wir Handlungsempfehlungen für die Bankenbranche und gliedern diese nach Universal-/Retailbanken, Privatbanken und Grossbanken.



Planerische Kompetenz
Synergie

mehrwert

führen

Marktfähigkeit beweisen

L3 leben

Transparenz

Risikoerfassung
Teambegleitung

Motivation

6. Handlungsempfehlungen aus der Studie.

In diesem Kapitel leiten wir aufbauend auf den Erkenntnissen unserer Studie konkrete Handlungsempfehlungen für Banken ab. Diese beziehen sich immer auf Schweizer Inlandkunden im Affluent-Segment des Private Bankings. Die Handlungsempfehlungen werden für die Marktsegmente Universal-/Retailbanken, Privatbanken und Grossbanken einzeln diskutiert. Wir beleuchten dabei die Servicequalität, die Prozesse und die IT-Unterstützung. Zunächst rufen wir die Erkenntnisse der Studie noch einmal in einer kurzen Zusammenfassung in Erinnerung.

6.1 Zusammenfassung der Studienerkenntnisse

Die Haupteigenschaften der vorliegenden Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Bankkunden sind mit der Anlageberatung unzufrieden.
- Die Kunden gewichten die einzelnen Aspekte der Beratungsqualität anders als Manager und Berater. Der Kunde legt besonders hohen Wert auf Verlässlichkeit, während Berater und Manager die Gewichtung der Kunden auf Vertrauenswürdigkeit und Einfühlungsvermögen höher einschätzen. Die Bankakteure wissen also nicht genau, auf welche Dimensionen der Kunde bei der Anlageberatung Wert legt.
- In allen einzelnen Aspekten der Beratungsqualität zeigte sich, dass die Bankakteure zwar die Kundenerwartung gut einschätzen können, es ihnen aber nicht gelingt, die meist sehr hohen Kundenerwartungen zu erfüllen.
- Die Mehrheit der Banken verfügt über standardisierte Beratungsprozesse, deren Prozessreife ist jedoch noch nicht sehr hoch.
- Kunden wünschen sich bessere Prozesse. Sie schätzen die Kosten der Beratung als zu hoch ein und sind nicht überzeugt, dass der Beratungsprozess zuverlässig zu guten Entscheidungen führt. Die Bankakteure nennen vermehrte Schulungen, bessere Vor- und Nachbereitung der Gespräche sowie eine verstärkte Individualisierung der Prozesse anhand von Leitbildern als Stossrichtungen für mögliche Verbesserungen.

- Die Bank setzt keine IT-Tools im Beratungsgespräch ein, obwohl sich Kunden dies wünschen. Dabei ist für die Kunden der Zugang zu aktuellen Informationen der wichtigste Aspekt, gefolgt von Entscheidungsunterstützung und Selbstberatung.
- Die Einstellung der Berater gegenüber solchen IT-Tools ist bestenfalls verhalten. Die Berater sind unsicher, weil sie sich nicht vor dem Kunden durch Unkenntnis der Tools blossstellen wollen, und haben zudem kein wirkliches Interesse daran, ihr Wissen offenzulegen, indem sie solche Tools verwenden. Diese Probleme werden häufig durch die schlechte Qualität, die schlechte Integration und die mangelhafte Bedienbarkeit der IT-Tools verschärft.

Was kann eine Bank nun unternehmen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden?

6.2 Handlungsempfehlungen für Universal-/Retailbanken

In diesem Kapitel gehen wir auf die Handlungsempfehlungen für Universal-/Retailbanken ein. Wir beziehen uns dabei auf die in Kapitel 1.5 beschriebene Klassifizierung der Banken.

6.2.1 Servicequalität

Da einige der Universal-/Retailbanken derzeit daran sind, ihr Private Banking stärker auszubauen, sollten sie die Gunst der Stunde nutzen. Sie können sich im Markt eine gute Reputation erarbeiten, indem sie die Erkenntnisse der Studie konsequent umsetzen. Diese sind:

- Kundenzufriedenheit: Die Banken wissen nicht genau, worauf der Kunde bei einer guten Beratung Wert legt. Mit regelmässigen Befragungen der Kunden kann diese Lücke geschlossen werden. Dies kann einerseits mit Befragungen des Kunden am Ende der Beratung oder über regelmässige und strukturierte Kundenumfragen erfolgen. Diese Befragungen sollten wissenschaftlich fundiert sein und die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollten konsequent umgesetzt werden. Dabei gilt es, das Produkt- und Dienstleistungsangebot an den Kundenbedürfnissen auszurichten und die Prozesse und IT-Tools entsprechend anzupassen. Da sich gerade die Universal-/Retailbanken stark über ihre Kundennähe differenzieren, sollten sie vermehrt regelmässige Befragungen durchführen.

- **Verlässlichkeit:** Die Banken sollten sich besonders darauf fokussieren, dass sie eine hohe Verlässlichkeit erreichen, da der Kunde dieser Dimension das höchste Gewicht beimisst. Die Berater sollten sich stärker der Situation und den Anliegen des Kunden anpassen, sie sollten alle relevanten finanziellen Daten exakt erheben und bei Bedarf Experten hinzuziehen. Diese Dimension kann durch Checklisten, Prozesse und IT-Tools unterstützt werden. Dabei kann die Informationsbeschaffung und -aufbereitung zu grossen Teilen automatisiert und standardisiert werden. Das Ziel solcher Massnahmen sollte sein, dem Berater ein strukturiertes Vorgehen anbieten zu können, bei dem er ohne Mehraufwand eine höhere Datenqualität erreicht.
- **Vertrauenswürdigkeit:** Die Berater überzeugen den Kunden nicht mit ihrem Markt- und Produktwissen, und der Kunde ist mit den vorgeschlagenen Lösungen nicht vollends zufrieden. Die Kunden wünschen insbesondere bessere Marktvergleiche. Die Berater sollten daher dem Kunden bessere Informationen bieten, mit deren Hilfe er Gebühren, Renditen und Produktangebote im Markt vergleichen kann. So können die Berater dem Kunden belegen, dass sie vollständig informiert sind. Zur besseren Begründung der vorgeschlagenen Lösungen sollten die Banken standardisierte Gesprächsabläufe etablieren. Dem Kunden sollten Unterlagen ausgedruckt oder online zur Verfügung gestellt werden, mit denen er sich selbst weiter informieren kann. Solche Unterlagen sind beispielsweise Produktbeschreibungen, Produktvergleiche, Marktanalysen und allgemeine themenbezogene Ratgeber/ Literatur. Im Sinne einer konservativen Anlagestrategie sollten die Berater den Kunden aktiv von risikoreichen Anlagen abhalten. Zur allgemeinen Stärkung der Vertrauenswürdigkeit eines Beraters sollten die Banken ihre Entlohnungs- und Incentivierungssysteme gegenüber den Kunden offenlegen und diese so ausrichten, dass der Berater dafür belohnt wird, wenn er «neutral» im Sinne des Kundeninteresses handelt. Die Gebühren sollten zudem so aufgebaut werden, dass sie einfach zu verstehen sind.
- **Erreichbarkeit:** Die Banken sollten ihre Erreichbarkeit stärker am Kundenbedürfnis ausrichten und dem Kunden auch in Randzeiten Termine ermöglichen. Durch diesen Service könnten sie sich am Markt differenzieren.
- **Einfühlungsvermögen:** Universal-/Retailbanken stehen angesichts des Zulaufs an Neukunden, der zum Zeitpunkt der Erstellung sehr gross war, vor der Aufgabe, die Neukunden einem «passenden» Berater zuzuteilen. Je besser der Berater bei dieser Zuteilung zum Neukunden passt, umso besser ist auch ein gutes Einfühlungsvermögen des Beraters sichergestellt. Der Kunde sollte daher nicht zufällig einem Berater zugewiesen werden, er sollte aufgrund von Persönlichkeitsprofilen und Präferenzen (IT-Tool-Einsatz, Selbstberatung, Betreuungsintensität etc.) von Anfang an dem passenden Berater zugeteilt werden. So ist eine längerfristige Bindung des Kunden eher gewährleistet. Einige dieser Modelle werden in Kapitel 2.6 und 6.5 erläutert.

Die Bankkunden sind mit der Anlageberatung unzufrieden.

Der Kunde legt besonders hohen Wert auf Verlässlichkeit.

Die Banken schätzen die Bedeutung der Vertrauenswürdigkeit zu hoch ein.

Der Standardisierungsgrad der Prozesse lässt sich verbessern und in der Beratung sollten vermehrt IT-Tools eingesetzt werden.

6.2.2 Prozesse

Die Universal-/Retailbanken hatten zum Zeitpunkt der Erstellung der Studie einen grossen Zulauf an Neukunden. Dieser sollte effizient abgewickelt werden können, und die Kundeneröffnungsprozesse sollten personell genügend stark unterstützt werden. Die meisten Banken haben darauf bereits reagiert und ihren Personalbestand ausgebaut. Es ist wichtig, dass die Kunden gleich von Beginn weg eine verlässliche Betreuung erfahren, die sich auch in der Kunden-
nähe von den Grossbanken unterscheidet.

Die Universal-/Retailbanken können sich im Markt über tiefe Preise differenzieren.

Für ein nachhaltiges Wachstum des Private Banking braucht es standardisierte, IT-gestützte Prozesse mit entsprechender Schulung. Zudem sollten die Berater frühzeitig in Projekte zur Verbesserung von Prozessen und IT-Werkzeugen einbezogen werden.

Die Beratungsprozesse sollten standardisiert werden. Eine Standardisierung hilft neuen Beratern, sich schnell in die Abläufe einzuarbeiten und sich an den bankinternen Qualitätslevel anzupassen. Die Standardisierung sollte mit Kundenleitbildern arbeiten, damit eine individuelle Betreuung dennoch gewährleistet werden kann. Der Prozess sollte dabei so aufgebaut sein, dass er aus Kundensicht zu gleichbleibend «guten Resultaten» führt, dass der Kunde also mit dem Resultat zufrieden ist.

Zur Qualitätssicherung sollten Schulungen der Berater stärker auf die Nutzung der prozessunterstützenden IT-Tools ausgerichtet werden. Dabei ist weniger die Bedienung des IT-Tools als vielmehr die Beratung mit Hilfe von Tools zu schulen. Die Bank kann sogar so weit gehen, dass sie die Nutzung dieser Tools obligatorisch macht, indem sie diese um Kontrollschritte ergänzt. So kann der Berater dem Kunden nur Produkte verkaufen, wenn die Daten dazu erfasst sind. Dies würde wiederum die Vor- und Nachbearbeitung verbessern, da die notwendigen Daten ausreichend erfasst wurden und so für nächste Beratungen wieder zur Verfügung stehen.

Die Banken sollten Massnahmen ergreifen, wie sie die Durchlaufzeit und den Aufwand des Kunden bei der Beratung senken können. Dies kann auf viele Arten erfolgen: über integrierte Workflows oder IT-Tools, eine Abgabe der gesammelten Informationen und Auswertungen an den Kunden (Selbstberatung) oder eine stärkere Begleitung in der Entscheidungsfindung.

Der Kunde empfindet die Kosten als zu hoch und zudem als intransparent. Auch hier haben die Universal-/Retailbanken ein grosses Potenzial, indem sie diese Strukturen einfach und nachvollziehbar gestalten und sich im Markt über tiefe Preise von der Konkurrenz abheben.

Aussagen von Beratern, Managern und IT-Managern weisen wiederholt darauf hin, dass Prozesse nicht ausreichend standardisiert und durch IT-Tools unterstützt sind. Wir empfehlen den Banken, sich dem Thema Change Management vermehrt anzunehmen. Die Kundenwünsche sollten stärker berücksichtigt werden und in die Prozesse einfließen. Berater, Manager und IT-Manager sollten früh in den Veränderungsprozess einbezogen werden, damit bessere Resultate bei IT-Tools und Prozessanpassungen erzielt werden können.

Der Beratungsprozess sollte stärker modularisiert werden, damit die Beratung besser auf den Kundenwunsch ausgerichtet werden kann. Dabei kann eine Modularisierung nach Produkten, Anlagestrategien oder Kundentypen erfolgen. So sollte etwa der Ablauf des Beratungsgesprächs für einen risikoaversen, emotionalen Anleger anders geführt werden können als für einen risikobewussten, sachorientierten Anleger. Dabei sollte der Prozess es ermöglichen, typengerechte Unterlagen zu präsentieren.

6.2.3 IT-Unterstützung

Die befragten Kunden haben sich klar für mehr IT-gestützte Beratung ausgesprochen, und jede Bank sollte ernsthaft prüfen, ob sie diesem Kundenwunsch stärker nachkommt. Der Kunde möchte vor allem einen guten Zugang zu Informationen, Entscheidungsunterstützung und Möglichkeiten zur Selbstberatung. Bei den Universal-/Retailbanken ist ein Trend zu Standardsoftware auszumachen, da ihnen oft die Grösse fehlt, um auf Dauer individuelle Software zu entwickeln und zu warten. In diesem Umfeld gilt es, bei der Auswahl einer geeigneten Software zur Beratungsunterstützung sorgfältige Evaluationen durchzuführen. Dabei sind besonders die integrierte Prozessunterstützung, die Offenheit der Plattform (z.B. für die Integration von Informationen aus dem Internet) und die Anpassungsfähigkeit der Software an neue Produkte und Kundenanforderungen zu berücksichtigen. Will man sich stärker am Kundenwunsch ausrichten, darf die Software kein limitierender Faktor sein.

Die Berater (Hauptnutzer) sollten früh und konsequent in IT-Evaluationen einbezogen werden, damit später deren Akzeptanz für die Software gesichert ist. Allgemein sollte die Bank nur solche IT-Tools anschaffen, die auch tatsächlich genutzt werden. Es ist im Vorfeld mit den Beratern zu prüfen, welche Bedürfnisse wirklich wichtig sind. Die IT-Wünsche sollten immer anhand von Produktmengen und erhoffter Arbeitersparnis geprüft werden, damit Aufwand und Ertrag in Einklang sind. Die Bedienbarkeit der Tools sollte möglichst einfach sein und Beratern wie Kunden Spass machen. Ein guter Weg, dies zu erreichen, sind frühzeitige Akzeptanzprüfungen mit den Beratern und Referenzbesuche bei Firmen, die diese Software bereits im Einsatz haben.

Der Kunde möchte mehr IT-Unterstützung im Beratungsgespräch. Hier sind Applikationen gefragt, die Simulationen von Portfolios, Lebenszyklusanalysen und Performanceauswertungen in Echtzeit grafisch gut dargestellt ermöglichen. Für diese Tools gelten erhöhte Anforderungen, da es für die Reputation der Bank und des Beraters sehr schädlich ist, wenn diese Applikationen im Beratungsgespräch nicht einwandfrei funktionieren.

6.2.4 Change Management

Universal-/Retailbanken bauen derzeit ihr Beratungssegment im Private Banking aus. Ihre Marke und ihre Erfahrung im Private Banking sind noch nicht so ausgeprägt wie bei den Privatbanken, und ihre Berater sind dementsprechend eher jünger und bodenständiger. Zudem sind sie durch bisherige Erfahrungen oder Traditionen noch nicht so stark vorgeprägt und daher eher bereit, sich an die laufenden Veränderungen anzupassen. Viele Universal-/Retailbanken haben eine überschaubare Grösse und bringen somit gute Voraussetzungen für ein klassisches Change Management mit.

Das Private-Banking-Segment kann eine Wachstumsphase umso schneller bewältigen, je besser die internen Strukturen sind. Dazu gehören einheitliche Qualifikationen von Mitarbeitern, klare Prozesse und durchgängige IT-Unterstützung. Auch sollten die vielen eingesetzten IT-Werkzeuge möglichst einfach zu bedienen sein, damit die Einarbeitungszeit reduziert werden kann.

Als Schlüsselperson für das Change Management sind allgemein die Manager zu nennen und im Besonderen der Vertriebsleiter. Sie sind gefordert, Anreizsysteme bei Beratern zu etablieren, die die Zusammenarbeit zwischen IT und den Beratern verbessern. So sollten Berater in ihren Jahreszielen explizit auch Vorgaben zu Prozessverbesserungen und IT-Projektmitarbeit berücksichtigen. Zudem sollten die Berater frühzeitig in Projekte zur Verbesserung von Prozessen und IT-Werkzeugen einbezogen werden.

6.3 Handlungsempfehlungen für Privatbanken

In diesem Kapitel gehen wir auf die Handlungsempfehlungen für Privatbanken ein. Wir beziehen uns dabei auf die im Kapitel 1.5 beschriebene Klassifizierung der Banken.

6.3.1 Servicequalität

Die typischen Privatbanken verfügen über gute Kundenkontakte im Private Banking, erfahrene Berater, eine langjährige Tradition in der Beratung von Privatkunden und eine entsprechend starke Marke bei vermögenden Kunden.

Privatbanken sollten dazu übergehen, ihre Kostenstruktur gegenüber den Kunden transparenter zu machen.

Durch das Anbieten flexiblerer Kundentermine können Privatbanken ihren traditionell stärker ausgeprägten Servicegedanken weiter ausbauen, um sich gegenüber Universal-/Retailbanken abzuheben.

- **Kundenzufriedenheit:** Auch Privatbanken wissen nicht genau, worauf der Kunde bei einer guten Beratung Wert legt. Mit regelmässigen Befragungen der Kunden kann diese Lücke geschlossen werden. Dabei sollten sie diese eher persönlich anhand eines strukturierten Fragebogens durchführen als mit Massenmails. Gerade Privatbanken haben Kunden, die hohen Wert auf Diskretion legen. Die Privatbanken sollten Umfragen nur durchführen, wenn sie die Ergebnisse im Sinne eines Change Managements auch wirklich anpacken wollen. Traditionen sollten dabei nur behutsam verändert werden, und erfahrene Berater müssen früh in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Andernfalls haben Anpassungen wenig Aussicht auf Erfolg. Es ist wichtig zu erkennen, was der Kunde möchte, und sich nach diesen Wünschen zu richten. Traditionen dürfen diesen stetigen Wandel nicht verhindern.
- **Verlässlichkeit:** Auch Privatbanken sollten möglichst hohe Servicequalität über Verlässlichkeit anstreben. Die Berater sollten sich stärker der Situation und den Anliegen des Kunden anpassen, sie sollten alle relevanten finanziellen Daten exakt erheben und bei Bedarf Experten hinzuziehen.
- **Vertrauenswürdigkeit:** Privatbanken geniessen in der Regel einen guten Ruf, doch wirken sie eher verschwiegen und intransparent. Obschon dies für viele Banken undenkbar ist, sollten auch sie überlegen, wie Entlohnungs- und Incentivierungssysteme für den Kunden transparenter gemacht werden. Auch hier sollte der Berater dafür belohnt werden, wenn er «neutral» im Sinne des Kundeninteresses handelt. Privatbanken sollten sich auf die Beratungsleistung konzentrieren und darauf achten, dass sie ihre Anlageempfehlungen gegenüber dem Kunden besser begründen. Doch gerade die Transparenz fällt den Privatbanken oft nicht leicht. Bei Produktvergleichen schneiden sie bezüglich Gebühren bedeutend schlechter ab als Universal-/Retailbanken. Ihr Kunde ist jedoch meist weniger preissensitiv, und sie sollten daher vor allem ihre Leistung und ihre Marke stärken. Der Kunde muss das Gefühl haben, eine ausserordentliche Leistung zu erhalten, für die er auch gerne mehr bezahlt. Dies kann Banken unter anderem gelingen, wenn sie den Kunden stärker begleiten und es als ihr oberstes Ziel erachten, das Vermögen des Kunden gegen Risiken abzusichern.

- **Erreichbarkeit:** Die Banken sollten ihre Erreichbarkeit stärker am Kundenbedürfnis ausrichten und dem Kunden auch in Randzeiten Termine ermöglichen und per Telefon dem Kunden laufend zur Verfügung stehen. Bei Privatbanken ist dieser Servicegedanke üblicherweise stärker ausgeprägt, so dass der Erfüllung dieser Kundenanforderung wenig entgegensteht. Die Privatbanken sollten einen höheren Servicelevel bieten als die Universal-/Retailbanken.
- **Einfühlungsvermögen:** Für diese Dimension gelten dieselben Empfehlungen wie bei den Universal-/Retailbanken. Die Zuteilung von Neukunden sollte nicht dem Zufall überlassen werden. Neukunden sollten aufgrund von Persönlichkeitsprofilen und gleich von Beginn weg dem passenden Berater zugeteilt werden. So ist eine längerfristige Bindung des Kunden eher gewährleistet.

6.3.2 Prozesse

Auch Privatbanken verzeichneten zum Zeitpunkt der Erstellung der Studie einen grossen Zulauf an Neukunden. Für Privatbanken eignen sich solche Phasen, um erfahrene Berater einzustellen und so eine gute Betreuung der Neukunden sicherzustellen.

Die Standardisierung der Beraterprozesse ist bei Privatbanken traditionellerweise eher weniger ausgeprägt als bei anderen Banken, da sie vor allem mit erfahrenen Beratern arbeiten. Wir empfehlen auch hier den Privatbanken, dass sie mit Teams von erfahrenen Beratern Mustervorgehen anhand von Leitbildern und Kundenanliegen ausformulieren. Gerade sie können auf ein grosses Wissen und eine gute Erfahrung aufbauen und so den Qualitätslevel aller Berater auf eine höhere Stufe heben. Während bei den Universal-/Retailbanken die Effizienz des Beratungsprozesses im Vordergrund steht, ist bei Privatbanken die Effektivität des Beratungsprozesses wichtig. Deshalb stehen bei der Prozessgestaltung weniger die Automatisierung und die einheitliche Standardisierung im Vordergrund als vielmehr die Betreuung, die Personalisierung, die Flexibilität und die Wissensanreicherung.

Privatbanken sollten bei der Vor- und Nachbereitung des Beratungsgesprächs darauf achten, dass ihre Berater die Daten und Unterlagen für die Bank transparenter zugänglich machen. Damit sind die Informationen auch vorhanden, wenn der Berater die Bank verlässt, und der Kunde wird so stärker an die Bank als an den Berater gebunden. Es ist empfehlenswert, dass diese Transparenz durch geeignete IT-Tools unterstützt wird. Gerade Privatbanken verfügen in der Regel über weniger gut ausgestattete Online-Applikationen, die dem Kunden einen Zugang zu seinem Portfolio ermöglichen. Der Kunde ist sehr interessiert an solcher IT-Unterstützung, und die Bank sollte hier geeignete Möglichkeiten bieten (vgl. auch Kapitel 6.3.3).

IT-Tools machen die Daten und Unterlagen des Beraters bei der Vor- und Nachbereitung des Beratungsgesprächs für die Bank transparenter zugänglich.

Die Privatbanken sollten Online-Applikationen, die dem Kunden einen Zugang zu seinem Portfolio ermöglichen, ausbauen.

Die Kunden empfinden ihren eigenen Aufwand in der Beratung als zu hoch. Gerade Privatbanken sollten hier ansetzen und ihren Kunden möglichst viel Arbeit abnehmen und sich so in der Beratungsqualität stark von den Universal-/Retailbanken unterscheiden. Der Kunde sollte so betreut werden, dass er sich als «König» fühlt. Die Banken sollten zudem Massnahmen ergreifen, wie sie die Durchlaufzeit und den Aufwand des Kunden bei der Beratung senken können. Dies kann auf viele Arten erfolgen, über integrierte Workflow- oder IT-Tools, eine Abgabe der gesammelten Informationen und Auswertungen an den Kunden (Selbstberatung) oder eine stärkere Begleitung in der Entscheidungsfindung.

Der Beratungsprozess ist derzeit noch stark auf das individuelle Wissen des einzelnen Beraters abgestützt. Wir empfehlen den Privatbanken, die einzelnen Arbeitsschritte daraufhin zu analysieren, wie sie durch die Bereitstellung von Wissen verbessert werden können. Dies kann durch einfach zur Verfügung stehende Produktbeschreibungen, Marktvergleiche und allgemeine Empfehlungen von internen oder externen Experten angeboten werden. Es ist vorteilhaft, wenn dieses Wissen dem jeweiligen Kundentyp individuell abgestimmt zur Verfügung gestellt werden kann.

Wie aus der Studie ersichtlich, empfindet der Kunde die Kosten als zu hoch und zudem als intransparent. Diese Erkenntnis gilt auch für Privatbanken. Zwar scheinen deren Kunden weniger preissensitiv zu sein, doch die Kommissionen und Gebühren liegen in der Regel weit über dem Marktdurchschnitt. Man kann daher davon ausgehen, dass es dem Kunden durchaus bewusst ist, dass er mehr bezahlt, dass er dafür aber auch eine entsprechende Betreuung und Beratung wünscht. Wir befinden uns also in einem Premium-Segment, und die Bank sollte die hohen Kosten durch exzellente Beratung und Dienstleistungen rechtfertigen. Bezüglich Transparenz empfehlen wir, dass die Banken hier den Mut entwickeln, ihre Kostenstruktur für den Kunden nachvollziehbar zu gestalten. Hier eignen sich besonders Modelle, die mit einfachen Gebührenkonstrukten arbeiten (einfache Courtagen und Basisgebühren) und die restlichen Dienstleistungen (Kreditkarten, Zahlungsaufträge etc.) kostenlos halten.

6.3.3 IT-Unterstützung

Auch bei Privatbanken ist ein Trend zu Standardsoftware auszumachen, da ihnen oft die Grösse fehlt, um auf Dauer individuelle Software zu entwickeln und zu warten. Die Privatbank kann sich daher kaum über Software vom Markt abheben. Sie kann sich jedoch durchaus durch den professionellen Einsatz dieser Software auszeichnen oder durch gut gestaltete Beratungsräumlichkeiten (z.B. grosse Flatscreen-Monitore, z.B. in den Beratungstischen eingelassen) Exklusivität vermitteln. Wichtig ist auch hier, robuste IT-Programme zur Verfügung zu haben, da diese im Beratungsgespräch fehlerfrei funktionieren müssen. Zudem sollten die Tools optisch sehr ansprechend und leicht zu bedienen sein sowie dem Berater die Arbeit erleichtern.

Gerade Privatbanken haben üblicherweise eher erfahrenere ältere Berater mit einer hohen IT-Aversion. Daher sollten sie besonders gut prüfen, dass ihre IT-Tools in der Praxis auch wirklich verwendet werden. Die Akzeptanz seitens der Berater sollte über einen frühen Einbezug bei der Evaluation sichergestellt werden. Insgesamt sind Privatbanken aber eher «Late mover» bei der IT-Ausstattung.

Der Markt bietet jedoch Raum für einzelne «Early mover». Im Private Banking gibt es eine wachsende Zahl von IT-affinen, relativ reichen Kunden. Diese Kunden (auch «iPhone-Generation» genannt) sind es gewohnt, ihr Leben digital zu organisieren und zu geniessen. Einzelne Privatbanken können diese Nische durch eine Strategie der digitalen Beratungsexzellenz füllen. Dies kann über einen seriös gestalteten digitalen Beratungserlebnisraum erreicht werden, in dem die modernsten professionellen Werkzeuge zum Einsatz kommen. Zudem können vermehrt digitale Medien genutzt werden, um den Kunden laufend über den Markt und sein Portfolio zu informieren. Der Berater eines solchen Kundensegmentes sollte selbst sehr IT-affin sein und sich mit technologischen Gadgets auskennen, damit er seine IT-Werkzeuge vor dem Kunden auch professionell bedienen kann. Ein solcher Ansatz setzt zudem voraus, dass die digitale Beratung in das Bankensystem integriert ist und dass in allen Bereichen professionelle Werkzeuge zur Verfügung stehen, damit der Kunde seine Kommunikation und seine Auftragserteilung über moderne Medien abwickeln kann.

In diesem Kontext muss die Frage geklärt werden, welche Daten wem gehören. Bringt der Kunde Daten und Unterlagen zu einem Gespräch mit, so darf die Bank diese nicht uneingeschränkt weiterverwenden. Diese Daten gehören dem Kunden. Die Bank darf auch nicht beliebige Auswertungen aus den Konto-buchungen ziehen. Auch Berater möchten nicht alle ihre Daten der Bank übergeben wollen. Die Bank muss sich gerade bei elektronischen Daten viel stärker mit dem Thema «Datenverwendung» befassen, da diese viel einfacher kopiert und weitergegeben werden können. Es existieren heute bei Banken keine Konzepte dafür, wie man mit diesem Thema umgeht. Bisher war der Fokus auf die allgemeine Datensicherheit gegenüber Externen gerichtet. Es existieren heute keine Modelle, wie man die Daten der Kunden vor der Einsicht und Weiterverwendung durch die Bank schützt. Auch gibt es keine institutionalisierten Möglichkeiten für den Kunden, der Bank diesbezüglich Vorschriften zu machen. Das Thema ist gerade heute brisant durch aktuelle Entwicklungen bei Online-Suchmaschinen. Es lässt sich das Bedürfnis des Kunden erkennen, die Verwendung und Auswertung seiner Daten beschränken zu können.

Es gilt die Frage zu klären, ob die Banken Daten aus dem Beratungsgespräch weiterverwenden bzw. für sich selbst nutzen dürfen oder ob die Daten dem Kunden gehören.

6.3.4 Change Management

Die Stärke der Privatbanken ist in der derzeitigen Ausprägung auch ihre Schwäche: Die Kunden sind meistens mehr an den Berater gebunden als an die Bank. Deshalb hat das Management einen vergleichsweise geringen Handlungsspielraum, um Änderungen in der Beratung durchzusetzen. Dies gilt auch für Prozesse, den Einsatz von IT und für die Veränderungen der Anreizstrukturen der Berater. In einer solchen Struktur der «selbständigen Professionals» sind Verbesserungen nur dann möglich, wenn sie von den Beratern als Verbesserung ihrer Arbeitssituation angesehen werden.

Die Privatbanken sollten die Kunden an sich binden und nicht an den Berater.

Sie können sich differenzieren, indem sie dem Kunden Exklusivität vermitteln und ihn so betreuen, dass er sich als «König» fühlt.

In einer Kultur von Professionals empfehlen wir die Kombination von Pilotprojekten mit Wettbewerbsmechanismen, um Veränderungen der Beratung voranzubringen: Professionals vergleichen sich häufig mit ihren Teamkollegen. Deshalb ist es sinnvoll, in der Bank einzelne Schlüsselpersonen von einer erfolgreichen neuen Vorgehensweise zu überzeugen. Sobald die Schlüsselpersonen diese neue Vorgehensweise akzeptieren und erfolgreich im Pilotprojekt anwenden, setzen Wettbewerbsmechanismen ein. Ihre Teamkollegen sehen den Erfolg und werden sehr interessiert sein, das Vorgehen übernehmen zu können.

6.4 Handlungsempfehlungen für Grossbanken

In diesem Kapitel gehen wir auf die Handlungsempfehlungen für Grossbanken ein. Wir beziehen uns dabei auf die in Kapitel 1.5 beschriebene Klassifizierung der Banken.

Die Schweiz hat zwei Grossbanken, die UBS und die Credit Suisse. Beide Banken mussten in der jüngsten Finanzkrise sehr hohe Kapitalverluste hinnehmen. Beide, und insbesondere die UBS, sind mit einem grossen Vertrauensverlust seitens der Kunden konfrontiert, was in besonders grossem Umfang zu Kapitalabgängen geführt hat.

6.4.1 Servicequalität

Die Grossbanken verfügen über ein gut etabliertes Private Banking. Ihr Beraterpool besteht aus sehr erfahrenen bis jungen und neuen Beratern. Die angeschlagene Reputation der Banken überschattet die ansonsten hohe Servicequalität und das vielfältige Dienstleistungsangebot.

Die Grossbanken sollten ihre Incentivierungs- und Entlohnungssysteme anpassen, um den Vertrauensrückstand im Markt aufzuholen.

Zur weiteren Vertrauensförderung sollten sie die Gebührenstruktur gegenüber den Kunden transparenter machen.

Sie haben das Potenzial, Ihren Marktvorteil in der Prozessstandardisierung und Markteffizienz weiter auszubauen.

Ihre regelmässigen Kundenbefragungen können sie noch effizienter durchführen, um zu ermitteln, worauf der Kunde bei einer guten Beratung Wert legt.

- **Kundenzufriedenheit:** Grossbanken führen in der Regel Kundenumfragen durch, dennoch wissen auch sie nicht genau, worauf der Kunde bei einer guten Beratung Wert legt. Zusätzlich birgt die Grösse die Gefahr, dass die Bank nur sehr träge auf neue Kundenbedürfnisse reagieren kann. Grossbanken verfügen jedoch über einen vergleichsweise grossen Ressourcenpool, der es ihnen ermöglicht, Kundenumfragen effizient durchzuführen. So kann es ihnen gelingen, ihre Beratung regelmässig zu überdenken und neu nach den Kundenbedürfnissen auszurichten. Dabei sollten Produkte, Prozesse und IT-Werkzeuge regelmässig entsprechend angepasst werden.
- **Verlässlichkeit:** Auch Grossbanken sollten möglichst hohe Servicequalität über Verlässlichkeit anstreben. Die Berater sollten sich stärker der Situation und den Anliegen des Kunden anpassen, sie sollten alle relevanten finanziellen Daten exakt erheben und bei Bedarf Experten hinzuziehen. Diese Dimension kann durch Checklisten, Prozesse und IT-Tools unterstützt werden. Dabei kann die Informationsbeschaffung und -aufbereitung zu grossen Teilen automatisiert und standardisiert werden. Das Ziel solcher Massnahmen sollte sein, dem Berater ein strukturiertes Vorgehen anbieten zu können, bei dem er ohne Mehraufwand eine höhere Datenqualität erreicht. Gerade für Grossbanken lohnt es sich, ihre Prozesseffizienz mit eigenen IT-Tools möglichst weit zu unterstützen.

- **Vertrauenswürdigkeit:** Die Vertrauenswürdigkeit der Grossbanken hat in der Finanzkrise gelitten und muss erst wieder hergestellt werden, was sich als schwierig erweist. In den Medien werden sie regelmässig als «Abzocker» beschrieben. Stein des Anstosses waren insbesondere die hohen Managerboni. Die UBS hat erste Schritte unternommen, ihr Entlohnungs- und Incentivierungssystem anzupassen und ihm eine längerfristige Ausrichtung zu geben. Diese Bestrebungen sollten verstärkt werden. So sollten die Banken auch bei ihren Beratern dafür sorgen, dass diese «neutral» im Sinne des Kundeninteresses handeln und auch entsprechend belohnt werden. Der Kunde sollte wieder in den Mittelpunkt gerückt werden. Transparenz scheint ein sehr wichtiges Element für die Vertrauenswürdigkeit zu sein. So sollten die Grossbanken ihre Anlageentscheide besser begründen, weniger riskante Produkte empfehlen, ihre Gegenpartei-risiken besser prüfen und den Kunden aktiv vor zu riskanten Geschäften bewahren. Es ist nicht empfehlenswert, dass die Banken weiterhin so viele undurchsichtige Fonds- und Anlageprodukte anbieten, da der Kunde solche Produkte im Normalfall nicht versteht und die Risiken nicht einschätzen kann. Die jüngste Finanzkrise hat gezeigt, dass die Bank da auch kein Experte ist. Gerade bei Verlusten sollte die Bank aktiver mit den Kunden in Kontakt treten und mit diesem sofort Massnahmen besprechen und eventuell einleiten. Grossbanken sollten von ihrer Maxime der Gewinnmaximierung Abstand nehmen und zu einer nachhaltigen, konservativen Geschäftsführung zurückfinden, bei der sie wieder die Verantwortung für die Vermögen ihrer Kunden übernehmen.
- **Erreichbarkeit:** Bei Grossbanken ist die Erreichbarkeit in der Regel schlechter als bei Privatbanken. Dies wurde bisher von den Kunden meist toleriert. Mit einer Erhöhung der Erreichbarkeit kann die Bank dem Kunden aber in Zukunft entgegenkommen und sich dadurch eine stärkere Kundenbindung sichern.
- **Einfühlungsvermögen:** Für diese Dimension gelten dieselben Empfehlungen wie bei den Universal-/Retailbanken. Die Zuteilung von Neukunden sollte nicht dem Zufall überlassen werden. Neukunden sollten aufgrund von Persönlichkeitsprofilen und gleich von Beginn weg dem passenden Berater zugeteilt werden. So ist eine längerfristige Bindung des Kunden eher gewährleistet.

6.4.2 Prozesse

Wenn Grossbanken mit starken Kundenabgängen konfrontiert sind, sollten sie ihren Beraterstamm reduzieren. Es ist empfehlenswert, wenn dies frühzeitig und geplant geschieht, damit die Bank die Berater mit einer «guten» Performance nicht verliert und diese gezielt zum Bleiben bewegen kann.

Die Standardisierung der Beraterprozesse ist bei Grossbanken stärker ausgeprägt als bei anderen Banken. Gründe sind das höhere Mass an Organisation aufgrund der Unternehmensgrösse, unterschiedliche Regionen und grosse Erfahrungsunterschiede bei den Beratern. Diese Struktur bildet die Kernkompetenz der Grossbanken und kann der Bank einen Marktvorteil verschaffen. Sie sollten diese Kompetenz ausbauen und Mustervorgehen anhand von Leitbildern und Kundenanliegen ausformulieren und ihre Prozesse und Abläufe anhand der Leitbilder individualisieren.

In der aktuellen Situation sollten Grossbanken besonders viel Wert darauf legen, Kundeninformationen zu dokumentieren im Sinne einer guten Vor- und Nachbereitung eines Beratungsgesprächs. So kann es ihr vielleicht gelingen, trotz Abgängen für den Kunden eine gute Betreuung sicherzustellen.

Die Grossbanken verfügen zudem über gute Online-Tools, die die Prozesse unterstützen. Diese könnten über normale Informationsbedürfnisse hinaus mit Selbstberatungsmöglichkeiten und Instrumenten zur Entscheidungsunterstützung erweitert werden sowie Plattformen, die dem Kunden objektive Marktvergleiche ermöglichen. Werden diese Plattformen sogar für Nichtkunden zugänglich gemacht, treten die Grossbanken tatsächlich als neutraler Partner im Markt auf, der im Kundeninteresse für Transparenz eintritt. Eine solche neutrale Hilfestellung für Kunden im gesamten Markt hat einen sehr positiven Einfluss auf die Vertrauenswürdigkeit der Bank.

Es wäre zudem zu begrüßen, wenn die im Beratungsgespräch erarbeiteten Informationen und Auswertungen dem Kunden elektronisch in seinem Online-Banking zum Abruf bereitgestellt werden. So kann er nach einem Gespräch mit seinem Berater diese Unterlagen selbst noch einmal analysieren und bei Bedarf anpassen.

Der Kunde empfindet die Kosten als zu hoch und zudem als intransparent. Grossbanken haben in den letzten Jahren eine eher aggressive Gebührenpolitik verfolgt. Die Kunden haben diese akzeptiert, so lange die Geschäfte gut gelaufen sind. Angesichts der Finanzkrise sollten sich gerade Grossbanken stärker über tiefe Kosten differenzieren. Es wird ihnen kaum mehr gelingen, Kunden im Schweizer Inlandmarkt mit den aktuellen Gebühren zu gewinnen.

Allgemein ist zu sagen, dass Grossbanken aufgrund ihrer Grösse generell die tiefsten Prozesskosten im Markt aufweisen sollten. Dies ist jedoch nicht der Fall. Obschon in der Regel ihre Prozesse sehr effizient sind, treiben Komplexitätsfaktoren ihre Kosten in die Höhen. Zu diesen Faktoren zählen die hohe Anzahl an Produkten, die teilweise sehr alten und unflexiblen IT-Systeme und die organisatorische Komplexität mit dementsprechend langen Entscheidungswegen. Will die Bank die Effizienz ihrer Prozesse steigern, sind diese drei Themen als erste konsequent anzugehen.

6.4.3 IT-Unterstützung

Beide Grossbanken verfügen über sehr grosse IT-Abteilungen. Die meisten Systeme der Grossbanken sind Eigenentwicklungen, ihre Systeme sind stark untereinander vernetzt, und die Komplexität ist kaum mehr überschaubar. Die Grossbanken sind dadurch eher träge in der Anpassungsfähigkeit ihrer Software auf Kundenanliegen. Auch für Grossbanken würde es sich öfters lohnen, den Markt von Standardsoftware stärker zu nutzen, denn Grossbanken benötigen praktisch dieselben Systeme wie Universal-/Retailbanken. So könnten sie sich vermehrt auf ihre Kernkompetenz konzentrieren und bräuchten weit weniger Ressourcen für den Unterhalt und die Entwicklung ihrer Systeme. Eigenentwicklungen sollten nur noch dann erfolgen, wenn diese im direkten Kundenkontakt wichtig sind oder wenn diese einen direkten Wettbewerbsvorteil mit sich bringen. Auf den Beratungsprozess bezogen, wären das Applikationen, die dem Kunden als Informationsplattform dienen, eine Selbstberatung oder Entscheidungsunterstützung ermöglichen.

Bei Grossbanken ist üblicherweise die IT-Aversion der Berater geringer als bei anderen Banken, und der Berater muss für praktisch alle Produkte und Beratungen Software nutzen. Zudem sind die Berater wegen der hohen Standardisierung der Prozesse bereits gewohnt, sich an Kontrollmechanismen und Vorgaben zu halten. Für Grossbanken sollte es daher einfacher sein, Software einzukaufen oder zu entwickeln, die die Beratungsprozesse weitgehend unterstützt. Gerade über die IT kann sich eine Grossbank im Markt wirklich differenzieren. Wichtig ist, dass auch Grossbanken die Akzeptanz der IT-Applikationen unbedingt sicherstellen, indem die Berater früh in die Projekte einbezogen werden. Eine grosse Herausforderung besteht für Grossbanken darin, dass sie eine neue Applikation in ihre bestehende Applikationslandschaft einbinden können. Je grösser die bestehende Komplexität ist, desto mehr Schnittstellen und Abhängigkeiten zu anderen Systemen sind zu pflegen. Dementsprechend steigt auch der Aufwand. Wenn es der Grossbank wieder gelingt, die Systeme zu vereinfachen, könnte sie grosse Kostenvorteile erreichen. Auf den Beratungsprozess bezogen, bedeutet dies, dass die vielen bestehenden Applikationen und Tools wenn möglich in ein paar wenige Beratersysteme überführt werden.

Gerade in der heutigen Zeit mit sehr kurzen Innovationszyklen sind starre Host-Applikationen, wie sie typischerweise in Grossbanken vorkommen, ein Entwicklungshindernis. Moderne Systeme sollten sich durch einfaches Einstellen von Parametern verändern lassen. So muss ein Entwickler nur noch in Einzelfällen Änderungen am System vornehmen. Es soll das Ziel sein, dass der Frontmitarbeiter, der das Business kennt, auch auf eine einfache Art und Weise Parameter im System ändern kann, um das System stetig am Markt auszurichten. Zudem sollten die Systeme so modular sein, dass keine unüberschaubaren Nebeneffekte im System auftreten, wenn man Änderungen vornimmt. Wenn es einer Grossbank gelingt, ihre Applikationen auf dieses Niveau zu heben, könnten sehr viele gross angelegte IT-Projekte auf sehr pragmatische kleine Vorgehen beschränkt werden, und die Unterhalts- und Entwicklungskosten würden drastisch sinken. In heutigen grossen Projektorganisationen sind solche pragmatischen Vorgehensweisen zwischen Business und IT nicht möglich. Es werden meist im Vorfeld langwierige Spezifikationen ohne Prototyping erstellt, die sich dann in den Praxistests verständlicherweise als untauglich erweisen. So geht sehr viel Zeit verloren, die Lösungen sind unbefriedigend, und dem Businessvertreter wird die Möglichkeit genommen, die Lösung iterativ zu entwickeln. Die Time-to-market, bis eine kleine Veränderung eines Systems eingeführt ist, sollte maximal drei Monate dauern dürfen. Mit den heutigen Projektmethoden ist dieses Ziel nicht zu erreichen, und solche Projekte dauern nicht selten mehrere Jahre.

6.4.4 Change Management

Die höhere Standardisierung von Prozessen und Abläufen sowie die relativ starren und komplexen Systemlandschaften erschweren Veränderungen in Grossbanken. Mit der Grösse des Unternehmens gewinnt zudem die interne Politik immer mehr an Gewicht, und das Kundeninteresse wird darob leicht aus den Augen verloren. Im Bezug auf Change Management empfehlen wir den Grossbanken daher, dass das Kundeninteresse stärker ins Zentrum der Entscheide gerückt wird. Die Kundenvertreter sollten so mehr Einfluss auf die Ziele von Projekten haben.

Als zweiter Hebel zur Veränderung sollten vermehrt Ziele mit langfristigem und strategischem Nutzen angestrebt werden. Diese können nur vom Topmanagement initiiert werden. Alles, was sich monetär nicht in einigen Jahren gemäss einem Business Case auszahlt, wird in der Regel in den Banken nicht weiter verfolgt, und das mittlere Management kann diese Ideen politisch nicht vertreten. Dieses Verhalten führt bei Grossbanken dazu, dass sie alte Applikationen über Jahre ausbessern und den Schritt zu modernen Systemen jahrzehntelang hinauszögern. Am Ende entsteht eine sehr komplexe und wartungsintensive Applikationslandschaft mit vielen technologisch veralteten Kernapplikationen. Wir empfehlen den Banken, vom Topmanagement aus diese notwendigen und zukunftsweisenden Veränderungen konsequent anzugehen.

Grossbanken sollten sich über tiefere Kosten am Markt differenzieren.

Für Grossbanken lohnt es sich, ihre Applikationslandschaft zu vereinfachen, dabei vermehrt den Markt von Standardsoftware zu nutzen und sie stärker auf Kundenbedürfnisse auszurichten.

IT-Eigenentwicklungen sollten sich auf Applikationen beschränken, die im direkten Kundenkontakt wichtig sind oder einen direkten Wettbewerbsvorteil mit sich bringen.

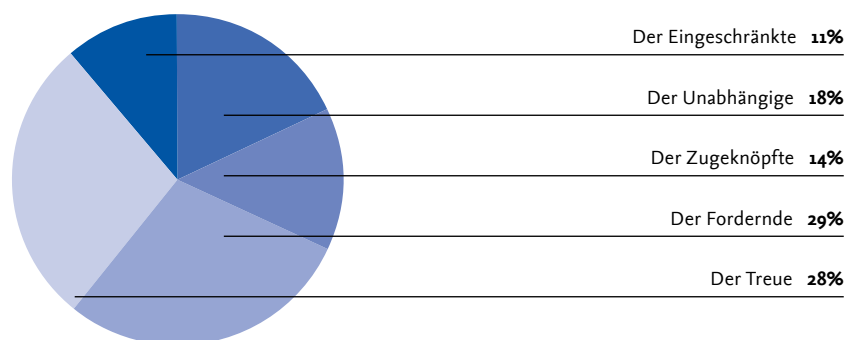
6.5 Vision: Mass Customization des Beratungsprozesses

Die Entwicklung von effizienten und systemunterstützten Prozessen ist die Voraussetzung für eine durchgehend hohe Qualität der Beratungsdienstleistung. Während wir bereits die Optimierungsansätze in struktureller und technischer Hinsicht erwähnt haben, gehen wir nun auf eine mögliche Weiterentwicklung der bestehenden Prozesse ein. Bis jetzt wurden die bestehenden Beratungsprozesse immer gleich abgearbeitet, d.h., dass jeder Kunde einen absolut gleichen Beratungsablauf erhielt, unabhängig von seinem Kundentyp, seiner Lebenssituation oder seinem Kundenwert. Will der Berater dennoch vom standardisierten Prozess abweichen und bestimmte Schritte des Beratungsprozesses auslassen, hat er keinen Hinweis, wie er dies am besten machen soll, und verliert mit der Abweichung seine auf einen einheitlichen Prozess ausgerichtete Werkzeugunterstützung.

Die Banken, die nach Vorbild der Industrie einen standardisierten Beratungsprozess eingeführt haben und dem Kunden bedarfsgerechte Lösungen anbieten, vernachlässigen die Tatsache, dass bei einer Dienstleistung nicht nur das Beratungsergebnis, sondern auch der Prozess Teil des Produkts ist. In vieler Hinsicht kann der heutige Beratungsprozess mit einer Art Fließband für die Beratung verglichen werden. Kann aber auch das Fließband an die Bedürfnisse des Kunden angepasst werden? Einige Privatbanken, die keinen Beratungsprozess eingeführt haben, differenzieren sich dadurch von der Konkurrenz, dass sie in der Beratung auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden eingehen und beispielsweise ihren Lebensstil in der Gestaltung der Art der angebotenen Beratung berücksichtigen (z.B. ARD-, RTL-, SAT1-Kunden). Dies kann aber auch bei standardisierten Beratungsprozessen möglich sein: Wir schlagen vor, den Prozess z.B. nach drei Kernparametern – Kundentyp, Kundenwert und Kundensituation – zu parametrisieren, um somit einen personalisierten Beratungsprozess zu ermöglichen. Ein personalisierter Beratungsprozess kann flexibler auf kundentypbedingte Wünsche reagieren und bietet hiermit neue Ansätze der Prozessgestaltung.

Der Kundentyp kann sich beispielsweise an der Einteilung nach Psychonomics [7] oder auch an den in Banken verwendeten Typologien (ARD-Kunde, ZDF-Kunde etc.) ausrichten. Wichtig ist, dass diese Typologien nicht nur für die Produktauswahl verwendet werden, sondern auch die Prozessgestaltung beeinflussen. Die nachfolgenden Ausführungen bauen auf der Kundentypologie von Psychonomics auf. Diese Typologie teilt Kunden aufgrund verschiedener individueller Merkmale wie Kompetenz, Involvement, Beeinflussbarkeit, Entscheidungsaufwand, Informationsneigung, Imageorientierung sowie ihrer Ausrichtung am Berater und ihrem Wunsch nach Nähe und Unterstützung durch persönliche Empfehlungen in sechs Gruppen ein. Abbildung 22 zeigt die entsprechenden Kundentypen, die dadurch abgeleitet werden konnten, und den prozentualen Anteil der Befragten, die dem jeweiligen Typ zugeordnet werden können.

Abbildung 22 Kundentypen in der Beratung nach Psychonomics [7]



Box 5 Kundentypen nach Psychonomics [7]

Der Unabhängige

- hoch kompetent
- geringe Bindung an die Bank
- handelt chancenorientiert

Der Eingeschränkte

- geringes Einkommen
- wenig Interesse an Finanzangelegenheiten
- seiner Bank treu verbunden

Der Treue

- mittlere Kompetenz
- hohe Orientierung am Berater, seiner Bank treu verbunden
- bevorzugt konservative, sichere Anlagen

Der Zugeknöpfte

- geringe Kompetenz
- Distanz, Misstrauen
- vergleicht, aber kennt sich nicht aus
- überdurchschnittliche Kontenzahl

Der Fordernde

- sehr kompetent
- sieht sich als Partner des Beraters und umgekehrt
- wünscht proaktive Angebote und Informationen von seiner Bank

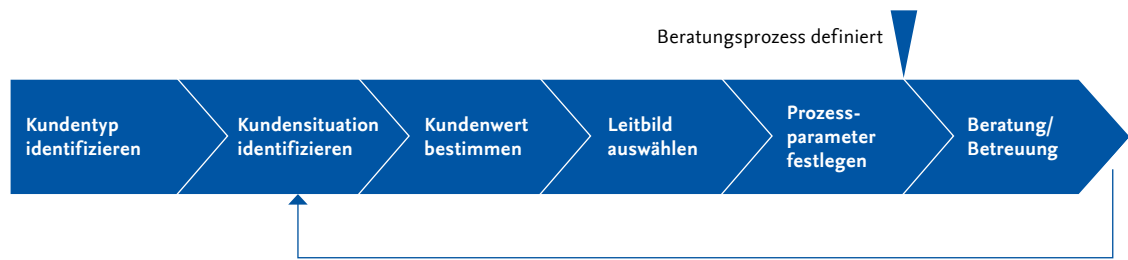
Für die individuelle Beratung sollte der Prozess den Kundentyp, den Kundenwert und die Kundensituation berücksichtigen.

Die Bank sollte in der Beratung Kundenleitbilder basierend auf Kundentypen verwenden.

Je nach Kundentyp und beispielsweise der Ausprägung seiner Informationsneigung oder seines Wunsches nach Unterstützung und persönlichen Empfehlungen durch den Berater kann bestimmt werden, inwiefern der Kunde über die Produkte, den Markt usw. informiert werden sollte und inwiefern er persönliche Empfehlungen des Beraters benötigt respektive wünscht.

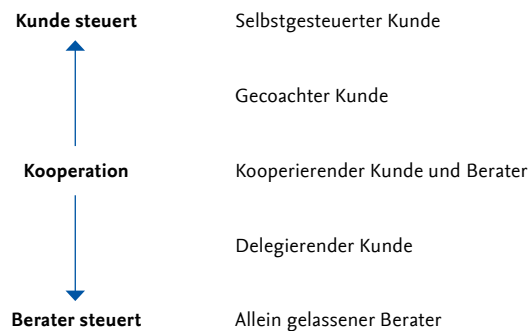
Für einen personalisierten Beratungsprozess sollte aber noch die konkrete Lebenssituation des Kunden berücksichtigt werden. Wegen des mit der Beratung verbundenen Aufwands fließt auch der Kundenwert in die Gestaltung des Prozesses ein, wie das heute schon bei Grossbanken der Fall ist, die z.B. nur ab einem bestimmten Kundenwert Experten hinzuziehen. Dies führt zu den ersten drei Schritten des in Abbildung 23 vorgestellten Vorgehens bei der Beratung.

Abbildung 23 Beratungsprozess, aufbauend auf Leitbildern



Im vierten Prozessschritt geht es darum, ein geeignetes Leitbild für die Gestaltung des Prozesses auszuwählen. Wir schlagen vor, in Abhängigkeit davon, wer den Prozess steuert, fünf Typen von Leitbildern für den Beratungsprozess zu unterscheiden (vgl. Abbildung 24).

Abbildung 24 Wer steuert den Beratungsprozess?



Die IT-Tools und Prozessschritte sollten auf die Kundentypen ausgerichtet werden.

In der klassischen Beratung ist der allein gelassene Berater wohlbekannt (Vermögensverwaltungsmandat der Bank). Sowohl die Gestaltung des Beratungsprozesses als auch die Produktauswahl obliegen weitgehend dem Berater, denn der Kunde möchte sich nicht um die aktive Steuerung seines Vermögens kümmern. Dies gilt für die Psychonomics-Gruppe der Eingeschränkten. Dieser Kundentyp ist gekennzeichnet durch geringes Einkommen und dementsprechend geringes Anlagepotenzial. Er ist gegenüber der Bank distanziert, tendenziell unzufrieden und dennoch der Bank treu. Vertriebskanälen abseits des Beratungsraumes der Bank steht er kritisch gegenüber. In diesem Leitbild ist also der Berater im persönlichen Gespräch gefordert. Der Eingeschränkte interessiert sich kaum für finanzielle Angelegenheiten, der Berater verkauft entsprechende Produkte durch seine vertrauenswürdige Persönlichkeit. Aus Rechtsgründen ist eine saubere Risikoprüfung wesentlich. Ein weitergehender Werkzeugeinsatz ist nicht sinnvoll.

Auch der Umgang mit delegierenden Kunden ist in der Bank noch wohl bekannt: Er will sich nicht umfassender mit Finanzfragen beschäftigen, erwartet aber ein nachweisbar gutes Ergebnis. Deshalb lässt er sich recht weit gehend auf den Beratungsprozess des Beraters ein, bringt sich aber dort ein, wo dies sinnvoll ist. Dies passt gut zu dem Typ des Treuen. Dieser zeichnet sich durch höheres Einkommen, höhere Kompetenz und hohe Orientierung an seinem Kundenberater aus. Für ihn passen viele standardisierte Beratungsprozesse. Werkzeuge dienen insbesondere zur Dokumentation von Lösungsvorschlägen.

Die drei nachfolgenden Leitbilder sind in Banken bisher zunehmend schlechter verstanden und unterstützt. Sie decken aber insgesamt 61 Prozent der Kundentypen von Psychonomics [7] ab.

Der kooperierende Kunde möchte zusammen mit seinem Berater gemeinsam einen Lösungsvorschlag erarbeiten. Hierzu lässt er sich zwar auf einen vorgeschlagenen Beratungsprozess ein, dieser muss ihm aber Raum lassen, sich stark selbst einzubringen und gegebenenfalls den Prozess abzuändern. Dies passt gut zum Psychonomics-Typen des Fordernden, für den eine hohe Leistungserwartung und Beratungsaffinität typisch sind. Vor allem aber will er sich als Partner des Beraters auf selber Augenhöhe sehen. Für den kooperierenden Kunden ist daher die ganze Bandbreite von Werkzeugen auch während der eigentlichen Beratung angezeigt. Hierbei sind beispielsweise auch Simulationen von Anlagealternativen oder eine gemeinsame strategische Finanzplanung sinnvoll.

Der gecoachte Kunde möchte seine Finanzen lieber allein erledigen, ist aber mit der Komplexität der Finanzanlagefragen überfordert. Deshalb wird er in entscheidenden Phasen (zu Beginn, wenn er nicht mehr weiter weiss, zum Abschluss) vom Berater mit Informationen zu Produkten und zu einer geeigneten Vorgehensweise versorgt. Sonst agiert er autonom. Dieses Leitbild passt gut zum zugeknöpften Kundentypen. Der Zugeknöpfte ist gekennzeichnet durch ein hohes Misstrauen gegenüber der Bank, das sich auch in der geringen Bindung zum Berater und seinem Wunsch zur Selbstbedienung widerspiegelt.

Auch hier ist die gesamte Bandbreite an unterstützenden Werkzeugen sinnvoll. Die Werkzeugunterstützung ist aber anspruchsvoller, weil der Kunde mit ihnen auch phasenweise alleine umgehen können muss.

Der selbstgesteuerte Kunde übernimmt die gesamte Prozessgestaltung selbst und greift nur punktuell auf die Bank zurück, z.B. wenn er spezielles Know-how benötigt oder wenn es zu einer Transaktion kommt. Dieses Verhalten passt gut zu dem Psychonomics-Typen des Unabhängigen. Er agiert sehr eigenständig, was sich auch in der geringen Bindung an die Bank ausdrückt – seine hohe Kompetenz in Finanzfragen erlaubt es ihm, Angebote auch ohne Anweisung eines Beraters zu vergleichen und sich stärker am Preis bzw. an der Rendite zu orientieren. Diesem Typen kann die Bank nur einen Informationsraum und eine Sammlung von Werkzeugen zur Verfügung stellen. Hier ist die Werkzeuggestaltung am anspruchsvollsten. Im Unterschied zum kooperierenden Kunden und zum gecoachten Kunden steht ihm bei Fragen oder Problemen kein Berater zu Seite. Die Werkzeuge sind auch so zu gestalten, dass sie keine offensichtlichen Lücken bei der Entscheidungsfindung lassen, keine überflüssigen Informationen abfragen und nicht in Sackgassen führen. Einige Banken sind mit ihren Projekten zur Selbstberatung im Internet an diesen Punkten gescheitert.

Auf der Basis von Kundentyp, Kundensituation Kundenwert und Leitbild können dann die wesentlichen Parameter des Prozesses (Aktivitäten, Daten, beteiligte Personen, Dauer, Werkzeuge, Kanalmix etc.) bestimmt und konfiguriert werden. Effizient ist das nur durch eine geeignete Werkzeugunterstützung, z.B. in einem erweiterten CRM-System, möglich.

Auf diese Weise stellen wir uns eine Mass Customization vor, die einer bewussten Prozessgestaltung folgen kann. Nach einer Standardisierung des Beratungsprozesses kann auf diese Weise eine Flexibilisierung der Prozesse eingeleitet werden.

6.6 Schlusswort

In der vorliegenden Studie zeigen wir auf, wie es um die Qualität der heutigen Anlageberatung auf dem Schweizer Finanzmarkt steht und welche Möglichkeiten es gibt, diese zu erhöhen. Gerade im aktuellen Wirtschaftsgeschehen werden Informationen in den Finanzmärkten immer wichtiger und die Produkte immer vergleichbarer. Die Beratung der Zukunft soll hier die nötige Differenzierung am Markt schaffen. Um erfolgreich zu bleiben, müssen die Beratungsprozesse angepasst werden. Der Kunde will mehr Transparenz und Neutralität, er möchte, dass die Bank und der Berater stärker auf seine Bedürfnisse eingehen. Eine mögliche Lösung dazu liegt in standardisierten Prozessen im Sinne einer Mass Customization und dem vermehrten Einsatz von IT-Tools in der Beratung. Die Banken sollten diesen Trend aufgreifen und zu ihrem Vorteil nutzen, indem sie hier proaktiv einen neuen Massstab für die Beratung der Zukunft setzen und so den hohen Qualitätsansprüchen an den Finanzplatz Schweiz Rechnung tragen. Der Kunde der Zukunft wird mobiler und informierter sein. Es ist an der Zeit, diesen modernen Kunden mit einer massgeschneiderten Beratung für die eigene Bank zu gewinnen.



Challenge

Methoden?

Praktikums anwenden
LS Leben
Risiken in Schach halten

12
3 4

33

3

3 12

3

32

12

3

32

3

12
3 4

12
3 4

33

3

33

3

3 4

32

33

32

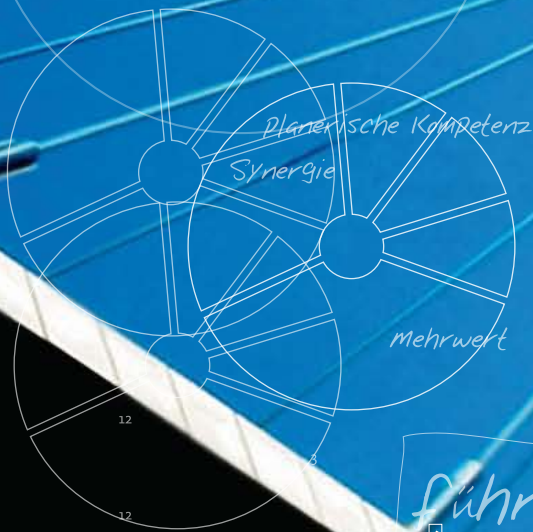
7. Anhang.

7.1 Liste der teilnehmenden Institute und die untersuchten Dimensionen pro Bank

Institut	Management	Kundenberater	IT-Vertreter
AIG Private Bank	1 Person befragt		
Adler & Co. Privatbank	1 Person befragt	2 Personen befragt	1 Person befragt
Altrafin		1 Person befragt	
Baloise Bank SoBa	1 Person befragt		
Bank Coop		1 Person befragt	
Bank Julius Bär	1 Person befragt		1 Person befragt
Bank Sal. Oppenheim jr. & Cie.	1 Person befragt		
Bank Sarasin	1 Person befragt		
Bank Vontobel	1 Person befragt	1 Person befragt	1 Person befragt
Basler Kantonalbank	1 Person befragt		
Berner Kantonalbank	2 Personen befragt		
Centrum Bank	1 Person befragt		
Credit Suisse	1 Person befragt	1 Person befragt	1 Person befragt
EFG		1 Person befragt	
HSBC Private Bank	1 Person befragt	1 Person befragt	
Graubündner Kantonalbank	1 Person befragt		
LB (Swiss) Privatbank	1 Person befragt		
LGT Bank in Liechtenstein	1 Person befragt	2 Personen befragt	1 Person befragt
Lienhardt & Partner	1 Person befragt		
Luzerner Kantonalbank	1 Person befragt		1 Person befragt
Maerki Baumann & Co.	1 Person befragt		
Migros Bank	1 Person befragt		
Pictet	1 Person befragt	1 Person befragt	
Postfinance		1 Person befragt	
Rahn & Bodmer Banquiers	1 Person befragt		
Raiffeisenbank	1 Person befragt		
RBS Coutts Bank	1 Person befragt		1 Person befragt
Schaffhauser Kantonalbank		1 Person befragt	
Schwyzer Kantonalbank	1 Person befragt	1 Person befragt	
SG Private Bank	2 Personen befragt		
St. Galler Kantonalbank			1 Person befragt
Swissregiobank		1 Person befragt	
UBS	1 Person befragt	1 Person befragt	1 Person befragt
VP Bank	1 Person befragt	1 Person befragt	1 Person befragt
Wegelin & Co.	1 Person befragt	1 Person befragt	1 Person befragt
ZKB		2 Personen befragt	1 Person befragt
Zuger Kantonalbank		1 Person befragt	

7.2 Literaturhinweise

- [1] Zeithaml, V. A./Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990): Delivering quality service. New York: Free Press.
- [2] Capability Maturity Model® Integration (CMMI), Carnegie Mellon® Software Engineering Institute
<http://www.sei.cmu.edu> [März 2009]
- [3] z.B. Elite-Report «Elite der Vermögensverwalter 2008».
- [4] Solution Providers AG (2006): Beratungsqualität in der Versicherungswirtschaft, Schriftenreihe Management Solutions Band 02. Solution Providers, Dübendorf, und Universität Zürich, Institut für Informatik.
- [5] Swiss Design Institute for Finance and Banking (SDFB): EDIT - Editor für strukturierte Produkte, Beratungstisch mit integriertem Multitouch-Bildschirm.
<http://www.sdfb.ch/de/projekte/edit> [März 2009]
- [6] Schwab G./Novak J. & Aggeler M. (2008): Designing the Tourist Agency of the Future, Proceedings of 21st Bled eConference on eCollaboration: Overcoming Boundaries Through Multi-Channel Interaction.
- [7] Psychonomics AG. Die psychonomics Bankkunden-Typologie.
<http://www.bankkundentypologie.de/> [März 2009]



Führen



L3 leben



7.3 Autoren



Ralph Mogenicato, lic. oec. publ., ist CEO und Managing Partner von Solution Providers. Seine Schwerpunkte sind Strategie- und Organisationsentwicklung, IT-Strategiedefinition, sowie Change Management im Banken- und Versicherungsbereich.
ralph.mogenicato@mailsp.com



Prof. Dr. **Gerhard Schwabe**, ist Ordinarius für Informationsmanagement am Institut für Informatik der Universität Zürich. Er forscht auf dem Gebiet Bank-Informationsmanagement, E-Government und Collaborative Technologies.
schwabe@ifi.uzh.ch



Eric Stehli, lic. oec. publ., ist Associate Partner bei Solution Providers. Er leitet die Solution Providers Compliance Competence Group. Seine Schwerpunkte sind internationales Programm- und Projektmanagement, IT-Strategiedefinition, Organisationsentwicklung und Change Management.
eric.stehli@mailsp.com



Mag. rer. soc. oec. **Philipp Nussbaumer** doktoriert am Institut für Informatik der Universität Zürich. Sein Forschungsgebiet ist die Optimierung der Anlageberatung in Banken durch Technologie- und Prozessinnovation.
nussbaumer@ifi.uzh.ch



Matthias Eberhard, lic. oec. HSG, ist Manager bei Solution Providers. Er verfügt über breite IT- und Bankerfahrung und Spezialistenwissen für Asset-Management-Produkte und -Systeme.
matthias.eberhard@mailsp.com

Impressum

Herausgeber

Universität Zürich, Institut für Informatik, Zürich

www.ifi.uzh.ch

Solution Providers AG, Management Consulting, Dübendorf

www.solutionproviders.com

© Copyright

Solution Providers AG, Dübendorf 2009

Abdruck – auch auszugsweise – ist unter Angabe der Quelle gestattet.

Wichtiger Hinweis

Die Autoren übernehmen keine Haftung für Entscheidungen, die auf Basis dieser Studie getroffen werden, oder daraus resultierende Konsequenzen. Die Studie ist kein Ersatz für professionelle Beratung.



Universität Zürich
Institut für Informatik
Binzmühlestrasse 14
CH-8050 Zürich

Tel. +41 44 635 43 11
Fax +41 44 635 68 09
contact@ifi.uzh.ch
www.ifi.uzh.ch/im



Solution Providers AG
Neugutstrasse 89
CH-8600 Dübendorf

Phone +41 44 802 2000
Fax +41 44 802 2001
info@mailsp.com
www.solutionproviders.com

12					32		3 4	33		32
	3 4	3 33		3 12						
		3		3						
12					32					
12					32		3 4	33		
		3		3		3 4				
					33					
12					32		3 4	33		
		3		3						
		3		3 12						32
3 4	33									
	3			3						